

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava
Fakulta stavební
Katedra městského inženýrství

**Aplikace konceptu „Hodnota za peníze“ v rámci veřejných stavebních investic do
technické infrastruktury**

*Application of the method of “Value For Money” in public construction investment in the
technical infrastructure*

Student:
Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Jana Haraštová
Ing. Jan Česelský, PhD.

Ostrava 2019

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Fakulta stavební
Katedra městského inženýrství

Zadání diplomové práce

Student:

Mgr. Jana Haraštová

Studijní program:

N3607 Stavební inženýrství

Studijní obor:

3607T013 Městské stavitelství a inženýrství

Téma:

**Aplikace konceptu „Hodnota za peníze“ v rámci veřejných stavebních investic
do technické infrastruktury**

**Application of the method of "Value For Money" in public construction
investment in the technical infrastructure**

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

Problematika týkající se veřejného financování a investování do veřejných stavebních investic je jednou z oblastí, která má velmi dynamický vývoj a musí reagovat mimo jiné také na potřeby a možnosti národní ekonomiky vyplývající z členství ČR v Evropské unii. Dynamický vývoj má tato problematika zejména na úrovni obcí.

Cílem diplomové práce je zpracovat strukturu přístupu městského inženýra, jako jednoho z manažerů rozvoje obecního nebo městského prostoru, k dnešním veřejným stavebním investicím obce, jako investora, a to zejména k hodnocení těchto veřejných stavebních investic se zaměřením na projekty technické infrastruktury a tuto strukturu přístupu aplikovat na několika projektech výstavby technické infrastruktury.

Diplomová práce bude rozdělena na teoretickou část a část aplikační.

Teoretická část bude obsahovat: obecnou problematiku veřejných investic, zásady tvorby úspěšných veřejných investičních projektů, obecné přípravné procesy veřejných investic, obecnou strukturu a formy investičních záměrů, náležitosti investičního záměru, provázanost jednotlivých částí investičního záměru, metody hodnocení veřejných investičních projektů a to zejména s důrazem na koncept „hodnoty za peníze“.

Aplikační část bude obsahovat konkrétní hodnocení metodou hodnoty za peníze několika vybraných investičních projektů technické infrastruktury nebo jednotlivých variant s výběrem vždy konkrétního projektu vhodného k výběru a finální realizaci.

Další případné aspekty aplikační části diplomové práce budou upřesněny a specifikovány v průběhu zpracování DP.

Diplomová práce bude zpracována dle Interního předpisu pro vypracování závěrečné práce (verze 2019.1, dostupné na oficiálním webu Katedry městského inženýrství).

Rozsah závěrečné práce: min. 45 stran textu dle Směrnice děkana č.7/2015 a Interního předpisu pro vypracování závěrečné práce.

Seznam doporučené odborné literatury:

1. FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Grada, 2004, ISBN 80-247-0939-2.
2. VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. přeprac. A rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 513 s. ISBN 9788086929712.
3. ČESELSKÝ, J., ŠTRUP, O. Investiční procesy. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 164 s. ISBN 978-80-248-2811-4.
4. DUFEK, Z. a kol. Veřejné stavební investice. Vyd. 1., Praha: Leges, 2019, 392 s. ISBN 978-80-7502-322-3.
5. BUTT, H. & PALMER, B. Value for money in Public Sector, Wiley-Blackwell, 1985, 198 pgs. 978-0631144533.
6. SAYERS, P. Competitive Tendering - Management and Reality: Achieving value for money. 1th edition, London: Routledge, 1998, 224 pgs. ISBN 978-0419224402.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jan Česelský, Ph.D.**

Datum zadání: 28.02.2019

Datum odevzdání: 29.11.2019

Ing. Renáta Zdařilová, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Ing. Radim Čajka, CSc.
děkan fakulty

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně příloh vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a uvedla jsem všechny použité podklady a literaturu.

V Ostravě dne

.....

Mgr. Jana Haraštová

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č.121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo.
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3 zákona č. 121/2000 Sb.)
- souhlasím s tím, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen v Ústřední knihovně VŠB-TUO k prezenčnímu nahlédnutí a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO.
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona.
- bylo sjednáno, že užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).
- beru na vědomí, že odevzdáním své práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek její obhajoby.

V Ostravě dne

.....

Mgr. Jana Haraštová

Anotace

HARAŠTOVÁ, J., Aplikace konceptu „Hodnota za peníze“ v rámci veřejných stavebních investic do technické infrastruktury, Fakulta stavební, VŠB – Technická univerzita Ostrava, katedra městského inženýrství, 2019, Diplomová práce, vedoucí: Ing. Jan Česelský, PhD., počet stran: 72

Předmětem diplomové práce aplikace konceptu “Hodnota za peníze” v rámci veřejných stavebních investic do technické infrastruktury je investiční proces a jeho životní cyklus. Popisuje projekt od první myšlenky – investičního záměru až po výběr dodavatele veřejné zakázky a to s důrazem na hodnotu za peníze – Value for Money. Ukazatel VfM je odrazem hospodárnosti, účelnosti a efektivnosti a splnění těchto principů je nedílnou součástí úspěšné investice. V práci jsou popsány způsoby hodnocení efektivnosti a metody, kterými lze zjišťovat hodnotu VfM. Součástí je konkrétní příklad veřejné zakázky a její zhodnocení, včetně návrhu dalších kritérií hodnocení pro zjištění, která z nabídek zhotovitele má nejvyšší hodnotu za peníze.

Klíčová slova

hodnota za peníze, investice, investiční záměr, veřejná zakázka, PPP projekt, technická infrastruktura

Annotation

HARAŠTOVÁ, J., Application of the method of “Value For Money” in public construction investment in the technical infrastructure, Faculty of Civil Engineering, VŠB - Technical University of Ostrava, Department of Urban Engineering, 2018, Diploma thesis, head: Ing. Jan Česelský, PhD., pages 72.

The subject of the thesis application of the concept "Value for money" in the framework of public construction investment in technical infrastructure is the investment process and its life cycle. It describes the project from the first idea - the investment plan to the selection of the supplier of the public contract with effect on value for money - value for money. The VfM indicator reflects economy, efficiency and effectiveness, and compliance with these principles is an integral part of a successful investment. The thesis describes methods of efficiency evaluation and methods that can be used to determine the VfM value. It includes a specific example of a public contract and its evaluation, including a proposal for additional evaluation criteria to determine which of the contractor's bids have the highest value for money.

Key words

Value for Money, investment, investment project, public contract, PPP project, technical infrastructure

Seznam použitých zkratk

3E	economy, efficiency, effectiveness
AD	autorský dozor
BOO	Build – Own – Operate
BOT	Build-Operate-Transfer
DB	Design Build
DBB	Design – Bid –Build
DBFO	Design-Build-Finance-Operate
DSP	dokumentace pro stavbení povolení
EIA	Environmental Impact Assessment
EU	Evropská unie
IZ	investiční záměr
NPV	net present value
OM	Operation and Maintenance
PPP	public private partnership
PSC	public sector comparator
SPV	Special Purporse Vehicle
TDI	technický dozor investora
VfM	Value for Money
VS	veřejný sektor
VZ	veřejná zakázka

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Investice	12
2.1	Pojetí investic z pohledu teoretického.....	13
2.1.1	Pojetí investic z pohledu makroekonomie	13
2.1.2	Pojetí investic z pohledu mikroekonomie	14
2.1.3	Investice z účetního a daňového hlediska	15
2.2	Investice a jejich zdroje financování	16
2.2.1	Finanční zdroje interní	16
2.2.2	Finanční zdroje externí	17
2.2.3	Zvláštní formy financování	18
2.3	Veřejné investice ve výstavbě	19
3	Přípravný proces veřejné investice.....	21
3.1	Fáze projektu podle Česelského (2011)	21
4	Veřejná zakázka	26
4.1	Zásady a principy zadávání veřejných zakázek	27
4.2	Koncese	28
5	Investiční záměr	30
5.1	Struktura investičního záměru.....	30
5.2	Zásady tvorby úspěšných investičních projektů.....	31
6	Public private partnership - PPP projekty	34
6.1	Rozdíly PPP a veřejná zakázka	34
6.2	Účastníci PPP projektů.....	35
6.3	Typy projektů	35
6.4	Výhody PPP projektů	36
6.5	Nevýhody	38
6.5	PPP projekty v ČR.....	38
7	Metody hodnocení veřejných investičních projektů s důrazem na koncept Value for Money – „Hodnota za peníze“.....	40
7.1	Value for Money - Hodnota za peníze	41
7.2.1	Vyhodnocení 3E – hospodárnost, efektivnost, účelnost	42
7.2	Metody hodnocení efektivnosti	42
7.3	Kvalitativní a kvantitativní hlediska.....	44
7.4	Faktory ovlivňující VFM.....	45
7.6	Metody srovnání Vfm	49
7.6.1	Public sector comparator.....	50
7.6.2	Nejlepší vhodná alternativa.....	53
7.6.3	Brenchmarking.....	54
7.6.4	Srovnání s již realizovaným projekty	54
8	Hodnocení Vfm	54
8.1	Identifikace a základní údaje projektu.....	55
8.2	Posouzení proveditelnosti a hodnocení nabídek	56
8.3.1	Smlouva o dílo	57
8.3.2	Kvalitativní hodnocení veřejné zakázky	59
8.3.3	Kvantitativní hodnocení veřejné zakázky	60
8.4	Výběr zhotovitele	60
8.5	Zhodnocení výsledků VZ	62
8.6	Návrhy hodnocení pro dosažení Vfm	63
8.6.1	Konkrétní příklad hodnocení dle navrhovaných kritérií	64

9	Závěr	67
10	Seznam použitých pramenů	69
11	Seznam tabulek	71
12	Seznam obrázků	72

1 Úvod

Veřejné stavební investice v oblasti technické infrastruktury jsou součástí investičních procesů, které patří k náročným činnostem z pohledu technického, administrativního i legislativního. Součástí investičního procesu je také hodnota realizovaného projektu a jeho celého životního cyklu. Hodnota nejen vyjádřená finančními prostředky, ale skutečná hodnota veřejnosti, odborně označena jako Value for Money - hodnota za peníze, která zkoumá hranici mezi tím, co má a nemá význam a jak velký. Ukazatel Value for Money odráží 3E - hospodárnost, účelnost a efektivnost a splnění těchto podmínek je nedílnou součástí úspěšné investice. Obecně VfM analyzuje, zda finanční prostředky vynaložené na investici skutečně vrátí očekávanou hodnotu investice. Kromě již zmíněných finančních prostředků jsou součástí faktory ovlivňující hodnotu VfM jako je riziko, dlouhodobost projektu, konkurence, motivace, kvalitu, plnění termínů, apod.. Hodnotí se tedy jak kvalitativní tak kvantitativní hlediska.

Životní cyklus investičního projektu je rozdělený do několika základních fází. Jedna z nejdůležitějších je fáze přípravná, kde jsou identifikovány požadované výstupy, zpracován investiční záměr a analyzovány veškeré dostupné a ověřené informace. Součástí je také analýza nákladů na projekt. Jednou z detailních metod analýzy je komparátor veřejného sektoru. Odhadují se celkové náklady veřejného sektoru a srovnají se s celkovými plánovanými náklady projektu. Hodnotí tak i vhodnost využití PPP projektů. V ČR partnerské projekty nejsou téměř realizovány, jejich myšlenka byla zobrazena ve zrušeném koncesním zákoně, který je zakomponován do zákona č. 134/2016 Sb. o veřejných zakázkách, jako koncese. Pojem hodnota za peníze souvisí se zákonem o veřejných zakázkách, stejně tak jako se zákonem o finanční kontrole a můžeme je v nich hledat pod pojmy „ekonomická výhodnost“ a 3E.

Cílem diplomové práce je zpracovat strukturu přístupu k veřejným stavebním investicím, zejména k hodnocení těchto investic a to se zaměřením na technickou infrastrukturu. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a aplikační. V teoretické části práce jsou popsány obecně investice z pohledu makroekonomického, mikroekonomického a zdroje investování. Dále je zde popsán přípravný proces veřejných investic a jednotlivé fáze projektu. Ve třetí kapitole se zmiňuji o veřejných zakázkách a stručně o zásadách a principech zadávání veřejných zakázek. Na veřejné zakázky navazuje

investiční záměr, jeho náležitosti, obsah, struktura a zásady tvorby úspěšných investičních projektů.

S pojmem hodnota za peníze souvisí PPP projekty. Jsou zde popsány jejich typy, účastníci a výhody i nevýhody spolupráce. V poslední kapitole teoretické části jsou popsány metody hodnocení efektivnosti a základní popis konceptu hodnota za peníze. Jsou zde uvedeny také faktory ovlivňující hodnotu a konkrétní metody, kterými lze projekty hodnotit.

V praktické části je analyzována veřejná zakázka na výstavbu technické infrastruktury - kanalizace. Jsou zde uvedeny základní údaje k vybrané veřejné zakázce, způsob její přípravy a popsány kvalitativní a kvantitativní hlediska hodnocení. Důležitou součástí je smlouva o dílo, její základní položky a z nich vyplývající výstupy veřejné zakázky.

Ekonomická výhodnost veřejné zakázky zadaná ve zjednodušeném podlimitním řízení byla hodnocena dle kritéria nejnižší nabídkové ceny. Jako názorný příklad pro určení hodnoty za peníze jsou zde uvedeny další možnosti hodnocení a to dle kritérií termínu plnění a záručních dob stavebního díla.

2 Investice

Investice z pohledu ekonomické literatury lze definovat mnoha způsoby. Fialová, Fialaⁱ (2006) je definují jako základní kámen budoucího růstu a také blahobytu v oblasti ekonomiky. V rámci charakteristiky investic zmiňují pojem domácí produkt, tedy produkt, který pokud není domácnostmi spotřebován, je vynaložen právě do investice. Podle autorů je cílem investice zvýšení či udržení stavu zásob kapitálu.

Dalším z autorů zabývajícím se pojmem investice je Scholleová (2012), která uvádí, že jednou ze základních podmínek z pohledu dlouhodobé perspektivy firmy jsou právě investice. Autorka vymezuje základní charakteristické znaky investic:

1. V počátku je nezbytný jednorázový investiční výdej.
2. Investice slouží k pořízení dlouhodobého majetku.
3. Odráží se v dlouhodobém příjmu společnosti. [15]

Investice jsou tedy předem promyšleně vynaložené finanční prostředky, sloužící ke konkrétnímu účelu. Většina investic je spíše dlouhodobého charakteru a jejich cílem je obnova a rozvoj podniku.

K rozvoji podniku je nutné zpracovat strategický plán rozvoje podniku. Cílem podniku je rozvíjet se v oblasti konkurenceschopnosti, zajištění prosperity na trhu apod. Strategii lze chápat jako pravidlo pro rozhodování za neurčitých podmínek. Strategický management musí v souvislosti s rozhodováním činit rozhodnutí, mezi která patří přerozdělování či alokování zdrojů dané společnosti. Je nutné, aby stanovená strategie splňovala svůj účel. Z tohoto pohledu je třeba vymezený cíl transformovat do soustavy cílů dílčích. Z pohledu investic se vytváří strategický plán investiční a podnikatelský.[16]

Investice jako pojem je podobný s pojmem kapitál. Před vznikem kapitálu musí proběhnout rozhodování ekonomického subjektu o spotřebě. Pokud se tedy podnik rozhodne, že budou současné spotřeby odloženy do budoucna, vznikne kapitál. Je zapotřebí tento kapitál zainventovat, čímž vzniknou investice. Z pohledu podniku dochází ke vzdání se současné spotřeby a očekávání, že budoucnost přinese vlivem dané investice vyšší spotřebu.

2.1 Pojetí investic z pohledu teoretického

At' se na investice podíváme z pohledu krátkodobého, či dlouhodobého, mají na ekonomiky velký vliv. Z pohledu krátkodobého, mají investice a činnosti s nimi spojené vliv okamžitý a to v otázce ekonomické aktivity. Naopak dlouhodobé hledisko se podílí na rozšiřování aktiv, čímž se zvyšuje národní produkt a růst národní ekonomiky. Každý ekonomický subjekt (stát, či podnik) volí v rámci svých výrobních možností mezi výrobou spotřebních anebo investičních statků. K rychlejšímu růstu podniku dojde v případě, že podnik obětuje část výroby spotřebních statků ve prospěch statků kapitálových. V tomto období je také předpoklad, že dojde k většímu zisku množství obou druhů statků. Investice z nejširšího úhlu pojetí je chápána jako ekonomická aktivita podniku, státu či jednotlivce. Cíl je společný, a to zvýšení produkce statků v budoucnosti na úkor spotřeby současnosti. Investice lze také chápat jako jistotu, přičemž z pohledu subjektu dochází často k riskování, obětování jisté hodnoty s očekáváním zisku budoucího, u něhož je jistota hodnoty nižší až riziková. [17]

V rámci podniku je důležité zabývat se investičním rozhodováním. Management daného podniku má pravomoc rozhodovat o tom, zda prostředky investuje a investici realizuje či nikoliv. Pokud se management rozhodne špatně, vystavuje podnik dlouhodobým následkům. V nejhorších případech je podnik uveden do špatné finanční situace, která ho může dovést až k totální likvidaci. [16]

2.1.1 Pojetí investic z pohledu makroekonomie

Z makroekonomického hlediska lze investice pro potřeby podniku rozdělit na investice hrubé a čisté. Investice jsou chápány jako peněžní výdej subjektu, který předpokládá, že vynaložené finanční prostředky budou pro podnik přínosem. [11]

Hrubé investice jsou veškeré investice, které jsou v podniku uskutečněny za dané období. Hovoříme o celkových výdajích vynaložených na hmotný investiční majetek, který byl pořízen vlastní činností nebo koupí (např. stroje, budovy, hmotné zásoby...). K hrubým investicím řadíme také hodnotu majetku, který byl nabyt bezúplatně. Tyto investice jsou poté využity na obnovu opotřebovaného kapitálu či jeho navýšení.

Investice čisté jsou potom takové investice, respektive jejich část, která je využita na zvýšení kapitálu. Tyto investice tvoří čistý přírůstek zásob investičních statků v daném období. Hodnotu čistých investic vyjadřujeme: $\text{čisté investice} = \text{hrubé investice} - \text{opotřebení kapitálu}$.

Opotřebený kapitál je poté vymezen jako odpisy. Podle Holmana, lze vztah mezi kapitálem a investicemi chápat následovně: „*Investice vytvářejí kapitál a obnovují jeho opotřebení.*“ [7]

Žídková (2001) dále rozšířila dělení o investice obnovovací, které jsou z části složeny hrubými investicemi, které jsou využity na obnovu opotřebených investičních statků. Valach (2001) s autorkou nesouhlasí, podle něj je tato investiční kategorie v praxi nereálná, a to z historického pořizování cen a také neschopnosti zajistit podniku plnou obnovu investic. Aby bylo možné obnovovací investice použít je nutné následující:

- investovat odpisy v roce následujícím;
- je nutná nulová doba výstavby, realizace investic na začátku roku;
- nenavyšování cen investičních statků. [17] [18]

Z pohledu praktického je téměř nemožné tyto předpoklady naplnit. Mezi uvedenými investicemi existují následující vztahy:

- $\text{Hrubé investice} > \text{znehodnocení kapitálu}$
- $\text{Znehodnocení kapitálu} > \text{čisté investice}$.

Pokud tedy v případě prvním dojde k situaci, při které budou hrubé investice menší, než je znehodnocení kapitálu, je to chápáno tak, že ze strany podniku nedochází k investování ani takového množství finančních prostředků, které by stačilo na pokrytí obnovy investičních statků. Hovoříme o tzv. zúžené reprodukci, tato se projevuje zejména v období hluboké krize, či v období velkých strukturálních změn mezi jednotlivými odvětvími.

2.1.2 Pojetí investic z pohledu mikroekonomie

Pojetí z pohledu mikroekonomie je označováno také jako podnikové. Synek (2011) uvádí obecné pravidlo týkající se podnikových investic, tedy že i za tyto investice, stejně jako z hlediska makroekonomického, jsou považovány za statky, které nejsou určené ke spotřebě bezprostřední, ale jsou nástrojem k výrobě statků budoucích. Na investice je tedy nahlíženo

jako na jednorázové výdaje, které by pro podnik měly být výnosem peněžních prostředků v následujícím období. [16]

Pokud je u investičních prostředků provedena nesprávná alokace, může to pro společnost znamenat snížení očekávaných výnosů a tedy i zákonitě i z toho vyplývající přítěž v podobě fixních nákladů. Než podnik prostředky někam umístí, musí zvážit celou řadu faktorů, kterými jsou např. časové riziko, riziko ovlivňující budoucí funkčnost, stabilitu a prosperitu.

2.1.3 Investice z účetního a daňového hlediska

Pokud se na investice podíváme z pohledu účetnictví, je investiční majetek charakteru dlouhodobého, tedy doba jeho používání je delší jak 1 rok. Tyto investice členíme na hmotný majetek, nehmotný majetek a finanční investice.

Pokud je pořizovací cena majetku vyšší než 40 000 Kč, hovoříme o hmotném investičním majetku (dále jen HIM). K této skupině řadíme majetek odpisový (budovy, stroje, zařízení) a majetek neodpisový (pozemky, umělecká díla). HIM má i podskupiny, kam řadíme drobný majetek, jehož pořizovací cena je nižší než 40 000 Kč. Další podskupinou HIM je technické zhodnocení, kam řadíme rekonstrukce, obnovení, modernizaci a vylepšení HIM. [16]

K NHIM řadíme dále know-how, software, goodwill, licence a patenty, mající pořizovací cenu vyšší než 60 000 Kč a i zde je doba životnosti delší jak 1 rok. Podskupinou této skupiny NHIM je drobný investiční majetek s hodnotou nižší nebo rovnou 60 000 Kč. K nehmotnému investičnímu majetku patří zřizovací náklady, mezi ně neřadíme počáteční výdaje podniku, sloužící k zřízení podnikání. [17]

Z pohledu účetního řadíme mezi finanční investice majetkové a úvěrové papíry, které jsou v držení déle jak 1 rok. Nemovitosti a umělecká díla jsou společností nakupována pouze za účelem uložení volných finančních prostředků či za úmyslem obchodování. Z hlediska účetnictví je nutné znát pořizovací cenu, která se skládá z pořizovací ceny a také vedlejších pořizovacích nákladů. Majetek společnosti má svou inventární kartu, jejíž součástí je způsob odepisování, výše odpisů a zůstatková cena.

2.2 Investice a jejich zdroje financování

Součástí dlouhodobého finančního rozhodování je rozhodování týkající se předmětu investic, potřeby investování a prostředků, ze kterých bude pokryta. Financování investic si klade za cíl výběr zdroje financování, přičemž by měla být hodnota průměrných nákladů kapitálu co nejnižší. V rámci výběru investic je důležité zhodnocení rizika, které podniku hrozí z uskutečnění investice. Riziko nesmí být ohrožující pro finanční stabilitu společnosti.

Zdroj výběru finančních investic je závislý na zhodnocení struktury majetku, finanční stránce podniku a současné situaci, která v podniku pamatuje. Toto rozhodnutí výběru zdroje financování musí být v souladu se strategickým řízením a také se strategickými cíli podniku. Zájmem společnosti je, aby byl druh financování, který byl zvolen, založen na minimálních nákladech na pořízení a tedy i riziko s tím spojené bylo minimální. Finanční tísní a riziku s tím spojené může podnik zabránit v případě respektování zlatého bilančního pravidla, jež je založeno na pokrytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Podle původu kapitálu lze finanční zdroje investic dělit na interní, externí a zvláštní, ale také podle kritérií vlastnictví na vlastní a cizí zdroje.

2.2.1 *Finanční zdroje interní*

Tyto zdroje vycházejí z činnosti podniku, hovoříme o samofinancování. Jedná se o nejvhodnější investiční zdroje, jelikož tím podniku nevznikají další závazky vůči jiným společnostem. Pokud se tedy podnik samofinancuje, odpadá mu tím riziko finanční ztráty nebo zhoršení finančního zdraví společnosti. I tento druh má své nevýhody, ke kterým patří fakt, že jsou tyto zdroje dražší než zdroje externí, a to z důvodu úrokového daňového štítu, který v tomto případě nepůsobí. K interním zdrojům patří nerozdělený zisk, odpisy a dlouhodobé rezervy.

Nerozdělený zisk

Jinak také označován jako zadržený zisk, patří k druhému nejvýznamnějšímu zdroji interního financování. Hovoříme o zisku, který podniku zbude po zdanění, tento zisk není použit na výplatu dividend nebo na tvorbu fondů ze zisku.

Odpisy

Jakmile si podnik pořídí hmotný i nehmotný majetek, plyne mu povinnost tento majetek postupně odepisovat z nákladů a to podle let životnosti. Odpis je postaven na postupném, systematickém rozdělování ceny pořízených investic do nákladů podniku. Dále jsou stupněm opotřebení majetku udávaným v peněžních jednotkách a na základě kterých je ovlivněna výše základu daně vzhledem k tomu, že jsou tyto investice součástí provozních nákladů. Podle odborníků na finance jsou odpisy významným zdrojem financování, a to zejména z pohledu jejich stability. Za stabilní je považován proto, že je má podnik k dispozici i v období, kdy mu nepramení žádné zisky.

Dlouhodobé rezervy

Finanční rezervy jsou podnikem vytvářeny proto, aby byly schopny pokrýt budoucí negativní vývoj hospodářství. Rezerva slouží k pokrytí nenadálého výpadku příjmů a překonání nepříznivých podmínek v podnikání. Rezerva má dlouhodobý charakter proto, že je plánována na minimálně 5 let a je určena k investování do konkrétních cílů, popřípadě pokrytí dlouhodobých výpadků.

2.2.2 Finanční zdroje externí

Za externí finanční zdroje považujeme prostředky, které podnik získává z vnějšího prostředí. Konkrétně hovoříme o střednědobých a dlouhodobých bankovních a dodavatelských úvěry, obligace nebo akcie.

Bankovní úvěry

V rámci českého podnikatelského prostředí jsou poměrně často využívány bankovní úvěry mající střednědobou a dlouhodobou lhůtu splatnosti. Finanční instituce považují tuto skupinu úvěrů za rizikovou, jelikož může snadno dojít k nemožnosti splácet včas a v dané výši. Z tohoto důvodu mají ve srovnání s krátkodobými účty vyšší úrokovou sazbu. Aby banka omezila riziko nemožnosti splácet, zjišťuje si ještě před půjčením úvěru informace o subjektu, který se jí chce zavázat. Informace, které banka zjišťuje, jsou nazývány bonitou klienta. Bonita je bankou zjišťována za pomoci scoringu, na jehož základě banka stanoví výši úrokové sazby. Bonita je stanovována na základě osobních údajů, příjmů a výdajů žadatele.

Dodavatelské úvěry

Obchodní úvěry je možné uzavírat mezi dodavatelem a odběratelem, a to na základě dodání doby splatnosti pohledávky za poskytovanou službu nebo zboží. Tento druh úvěru je kryt bankovní směnkou, která je v bance směněna z dodavatelského úvěru na bankovní úvěr.

Obligace

Jedná se o nástroj peněžního trhu, jehož výnos je dán výší úrokových měr. Obligací je dluhový cenný papír, vydaný osobou organizací či státem. Jeho záměrem je získat finanční zdroje pro financování podniku, schodku či projektu. Tato forma financování je považována za bezpečnou a spolehlivou. [5]

Akcie

Jedná se o cenný papír, nebo zaknihovaný cenný papír. S akciemi jsou spojena práva akcionáře, jakožto společníka, který se díky akciím smí podílet na řízení společnosti, jejím zisku i na likvidačním zůstatku. U akcií není výnos z nich znám a zaručen, což je rozdíl oproti obligacím.

2.2.3 Zvláštní formy financování

K posledním zmíněným formám financování, patří zvláštní formy, do nichž řadíme finanční leasing a forfaiting.

Finanční leasing

Na podkladě leasingu si společnost pronajímá majetek po dobu ekonomické životnosti daného majetku. Tato služba je hrazena leasingovou splátkou, která je pokryta pořizovací cena majetku a tato cena je ještě navýšena o marži poskytovatele. Leasingové financování je z pohledu účetního považováno za výhodné. Důvodem je možnost započítat si leasingové splátky do nákladů čímž je následně uspořena daň. Tento zdroj financování má i své nevýhody, jedno z nich jsou náklady spojené s leasingem, které jsou vyšší než u běžného bankovního úvěru. Jakmile je leasing doplacen, přechází předmět do majetku společnosti, ale je již zcela odepsán a podnik si tedy nemůže snižovat daně.

Forfaiting

Jedná se o jednoduchou, operativní službu financování projektu, která je ale využívána méně. Je založena na odkupu objednávek společnosti specializovanou firmou, díky čemuž se

majitel pohledávky zabavuje rizika v případě nemožnosti uhradit ji. Výhodou forfaitingu je zrychlení obratu kapitálu díky prodeji proti hotovému placení. [5]

2.3 Veřejné investice ve výstavbě

Jako veřejnou investici ve výstavbě můžeme označit stavební dílo, které je hrazeno z veřejných finančních prostředků a to buď zcela nebo z jeho části. Jedním z kritérií pro veřejné investování je právě účast těchto prostředků na pořízení stavebního díla. [19]

Ve smyslu zákona o veřejných zakázkách č. 134/2016 Sb. jsou pro vymezení veřejné zakázky a na to navazující veřejné investice určující následující finanční prostředky:

Prostředky státního rozpočtu

Státní rozpočet je nejdůležitějším zdrojem veřejných financí. Obsahuje příjmovou a výdajovou část. Jako příjmy jsou považovány daně, nedaňové příjmy, kapitálové příjmy, dotace aj. Zabývá se jim zákon o státním rozpočtu České republiky č. 336/2018 Sb..

Prostředky územních samosprávných celků obcí, měst a krajů

Jsou součástí veřejné rozpočtové soustavy. Základním nástrojem samosprávního celku je roční rozpočet a rozpočtový výhled. Hospodaření a rozpočtové principy pro územní samosprávné celky se zabývá zákon č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, zákon o obcích č. 128/2000 Sb., zákon o krajích č. 129/2000 Sb..

Prostředky státních fondů

Státní fondy jsou účelovými fondy a zřízeny státem s vazbou na státní rozpočet. Jsou zřizovány jako právnické osoby pro finanční zabezpečení zvlášť stanovených úkolů a hospodaření s prostředky pro ně určené. Jedná se například o:

- Státní fond životního prostředí
- Státní fond kultury.

Prostředky fondů EU a mezinárodních organizací

Evropský rozpočet navrhuje Evropská komise a schvaluje evropský parlament. Evropská komise rozděluje finanční prostředky a to formou přímého financování, jako granty

a zakázky. Granty se poskytují na konkrétní projekty a veřejné zakázky vyhlašují instituce EU k zajištění svého fungování. Nepřímého financování probíhá pomocí 5 velkých fondů:

- Evropský fond pro regionální rozvoj
- Evropský sociální fond
- Fond soudružnosti
- Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova
- Evropský námořní a rybářský fond.[20]

3 Přípravný proces veřejné investice

Investiční proces zahrnuje činnosti od vzniku potřeby investice až po její realizaci. Přípravná část zahrnuje vznik potřeby investice, souhlas se zpracováním a zpracování investičního záměru včetně jeho schválení. V rámci plánování v investičním procesu musí být investice zahrnuta do operativního a závazného plánu investic a také do rozpočtu. V realizační fázi investice dochází k projektové přípravě investice a samotné realizaci. Investice je ukončena předáním do dlouhodobého majetku.

3.1 Fáze projektu podle Česelského (2011)

1. Předprojektová etapa

První fáze je nejdůležitější, jelikož v rámci této etapy se propracovávají a zpřesňují všechny parametry, které jsou pro stavbu rozhodující. V této fázi se zcela zásadním způsobem rozhoduje o výsledném efektu jak z pohledu věcného tak ekonomického. V rámci této etapy jsou zpřesňovány odpovědi na otázky typu „*kde, kdy, jak, a za kolik*“ bude investiční projekt realizován. [3]

Tato etapa je zaměřena na optimální vyřešení všech vnitřních a vnějších souvislostí projektu a také zpracování projektové dokumentace. Tedy dokumentace, nutné pro územní rozhodnutí, jejíž nedílnou součástí je soubor dokladů o projednání stavby s dotčenými orgány, organizacemi i občany, pokud to je nutné. Pokud je stanoveno zákonem, je nezbytné pořídit a projednat dokumentaci o hodnocení vlivů stavby na životní prostředí (Environmental Impact Assessment - EIA), která sama o sobě má u složitějších případů značné časové a finanční nároky.

Pracovní zátěž je v této fázi nejvíce zaměřena na zpracovatele projektové dokumentace, kterým často bývá generální projektant, ale i na investora. Do investičního cyklu vstupují i další aktéři, jmenovitě nositelé průzkumů. Aktérem je i státní správa, a to již v otázkách „územního rozhodnutí“, které je pevně začleněno do Stavebního zákona. Investor poté rozhoduje o pokračování příprav, často označené jako schválení dokumentace pro územní rozhodnutí. Investorovo rozhodnutí musí být podloženo ověřenou finanční analýzou, která rozhoduje o tom, zda vlivem konkrétních územně technických a stavebně technických podmínek nezměnily podstatné ekonomické předpoklady koncepční fáze.

2. Projektová fáze

V rámci této fáze dochází k zpřesňování projektové informace, která je provedena další detailnější dokumentací, která zahrnuje stavební povolení, popř. zpracování dalších stupňů projektové dokumentace. Z pohledu časového je fáze vymezena schválením projektu pro územní rozhodnutí na jedné straně a druhé straně uzavřením dodavatelské smlouvy. I v této fázi jsou analyzovány podobné aspekty. V rámci této fáze dochází k definitivnímu rozhodnutí o rozpočtových nákladech stavby a financování. Dochází k dořešení organizace výstavby z pohledu investora do podrobnosti potřebných k uzavření smluv na realizaci stavby. Upřesňují se hlavní termíny výstavby. Investor (nebo kompetentní orgán investora) v návaznosti na předchozí smluvní vztahy uzavírá smlouvy na zpracování dalších dokumentací (pokud neplatí z předešlé fáze) a na zajištění inženýrské činnosti.

Pracovní zátěž připadá na projektanta, který nemusí být totožný s osobou či organizací, které dokumentaci pro územní rozhodnutí vypracovala. V této fázi se projektant velmi často zavazuje k provádění výkonu autorského dozoru. Na základě zpracované DSP, stanovisek DOSS a dalších dokladů, zahajuje stavební úřad stavební řízení. V případě kladného projednání vydává stavební úřad stavební povolení nebo souhlas s ohlášenou stavbou a je možno zpracovat dokumentaci pro provedení stavby a další dokumentace, na jejichž základě je možné uzavřít příslušné smlouvy o realizaci stavby (zhotovitelské smlouvy).

Z pohledu investora dochází k výběru dodavatele. Pokud je zvoleno výběrové řízení, může se jednat o veřejnou zakázku (financovanou z veřejných rozpočtů), pak se musí řídit zákonem č. 134/2016 Sb., o veřejných zakázkách. V případě, že je zakázka financována ze soukromých zdrojů, poté je zcela na investorovi, jak si dodavatele stavby vybere.

3. Realizační fáze

Poslední dílčí etapou investiční fáze je fáze realizační. Jedná se o časové období od podpisu smlouvy mezi investorem a dodavatelem, týkající se realizace investic až po dokončení a uvedení stavby do užívání. Z hlediska veřejnoprávních úkonů tedy tato etapa a tím i fáze investiční končí vydáním kolaudačního souhlasu, oznámením o užívání stavebnímu úřadu nebo u staveb, které nevyžadují stavební povolení ani ohlášení, zahájením jejího užívání; zahrnuje tedy i veškeré nezbytné zkoušky nebo případný zkušební provoz.

Náplní činností prováděných v realizační fázi je reprezentace prováděných stavebních a montážních prací podle dokumentace. Hlavním aktérem této fáze je dodavatel a zhotovitel stavby, další účastníci investičního cyklu vstupují do této fáze dozorovací činnosti.

Prvním krokem této fáze je předání staveniště investorem dodavateli. Předání převzetí staveniště je právním aktem, v rámci kterého tedy investor předá pozemek zhotoviteli, přičemž má investor k pozemku vlastnické či jiné právo. Předání je zapsáno buď do protokolu, nebo stavebního deníku. Zhotovitel stavby si dále zpracovává a aktualizuje materiály nutné k realizaci stavby, navazuje na dříve vytvořené podklady především z nabídkové přípravy. Jak uvádí Česelský (2011): „*Investor a projektant, ale také dodavatel, průběžně sledují a kontrolují průběh provedených stavebních a montážních prací, především z hlediska časových plánů, finančních plánů a plánů jakosti (investor + dodavatel); z pohledu investora je tato činnost nazývána technickým dozorem investora (TDI). Projektant sleduje procesy z hlediska souladu s provedenou projektovou dokumentací – autorský dozor (AD). Do kategorie dozorů se řadí také činnost stavebního úřadu – dozor stavebního úřadu, chrání veřejné zájmy a práva oprávněných osob; specifickou dozorovací rolí je činnost stavebního dozoru (odborného dozoru) v případě stavby prováděné svépomocí, v tomto případě je chráněn veřejný zájem cestou kvalifikovaného stavebního dohledu na realizaci stavby. Dodavatel vede stavební deník, kde jsou zaznamenávány výsledky dozoru prováděné průběžně investorem, autorem projektu a stavebním úřadem.*“ [3]

Jakmile jsou dokončeny všechny montážní a stavební práce, je dílo předáno. Tato činnost je právním aktem, jehož náležitosti, zejména časová lhůta a průběh, jsou dohodnuty ve smlouvě o dílo. V den předání stavebního díla musí zhotovitel stavby doložit následující dokumenty: dokumentaci skutečného provedení stavby, stavební deník, revizní a jiné zprávy a materiály o všech vykonaných zkouškách, certifikáty, atesty, prohlášení o shodě a jiné materiály prokazující jakostní podmínky použitých materiálů. Je běžnou praxí, že o předání a převzetí díla je proveden zápis v předávacím protokolu. Součástí protokolu je stav, v jakém objednatel přijímá stavební dílo, jsou zde popsány případné vady, které nejsou zábranou v provozování stavby a také je uveden termín jejich odstranění. Konečné ukončení realizační fáze je provedeno žádostí nebo oznámením o užívání stavby. U staveb povolených ještě za platnosti předcházejícího stavebního zákona – Zákon 50/1976 Sb. – se po skončení

realizace stavby může stavba užívat pouze na základě vydaného kolaudačního rozhodnutí. Podle nového stavebního zákona - zákon 183/2006 Sb. – jsou možné dvě formy: oznámení o užívání – musí být provedeno 30 dnů před započítáním záměru užívání; podmínkou je vyhotovení geometrického plánu a dokumentace skutečného provedení (v případě odchylek od předchozích povolení nebo dokumentace) a doložení těchto dokumentů stavebnímu úřadu s oznámením. Užívání může být započato do 30 dnů od oznámení, pokud ho stavební úřad nezakázal. Kolaudační souhlas – u staveb, u kterých budoucí uživatelé nemohou ovlivnit vlastnosti, u staveb s předepsaným zkušebním provozem a u kulturních památek. Na základě žádosti stavebníka stavební úřad do 15 dnů svolá závěrečnou kontrolní prohlídku stavby, v případě využití služby autorizovaného inspektora (doložení certifikátem) stavební úřad může od kontrolní prohlídky stavby upustit. V případě odchylek od vydaného stavebního povolení nebo ohlášení nebo ověřené projektové dokumentace je nutné předložení dokumentace skutečného provedení stavby. V případě rozporu stavby se stavebním povolením nebo ohlášením, či ohrožením bezpečnosti, životního prostředí aj. stavební úřad kolaudační souhlas neudělí; po odstranění nedostatků je možno proces obnovit [3]

Na závěr tedy, realizační fázi je možné ukončit za následujících předpokladů:

1. Pokud jsou splněny všechny závazky zhotovitele vyplývající z příslušných smluv předáním a převzetím stavby včetně odstranění vad a nedodělků.
2. Funkčností stavby jako celku i jejích jednotlivých částí.
3. Úplným splněním všech povinností daných stavebním zákonem resp. oznámením o užívání a kolaudačním souhlasem, popřípadě povolením předčasného užívání stavby nebo její části.

Součástí realizační fáze jsou následující dokumenty: protokol o předání staveniště, výrobní (realizační) dokumentace stavby, stavební deník, testy materiálů a výrobků, protokoly o vyzkoušení (individuální, komplexní, zkušební provoz), dokumentace skutečného provedení stavby, manuál užívání dokumentace uvedení stavby do provozu [3].

4. Provozní fáze

Rozhodující fází celého investičního cyklu je fáze provozní. Tato fáze je konečným ukazatelem úspěšnosti či neúspěšnosti investice. Česelský (2011) podotýká, že „*V této etapě, která je časově nejdelší fází investičního cyklu se rozhodne, jestli realizovaná stavba*

splní svoje plánované poslání, jestli bude sloužit předpokládanému účelu, zda splní původní investorovy očekávání. V průběhu této fáze probíhá vlastní provoz stavby.“ [3]

Z časového pohledu je provozní fáze vymezena procesem uvedení stavby do užívání na počátku a na konci rozhodnutím o asanaci nebo jeho nařízením. Užívání a uvedení stavby je jednoznačně dáno, zatímco „likvidace“ investic je u většiny případů neznámá. Délka fáze je nejčastěji v rozmezí 80 – 100 let a odpovídá životnosti stavby. Časová etapa provozu může být přerušena modernizací, rekonstrukcí a či jinými stavebními akcemi. V prvních fázích provozní fáze dokončuje investor finanční vypořádání vnitřních i vnějších závazků výstavbového projektu. Jednotlivé činnosti fáze provozní lze shrnout do následujících bodů: finanční vypořádání závazků, vklad do katastru nemovitostí, uzavření smluv dodavateli (voda, plyn, kanalizace, elektro, odpad aj.), pojištění nemovitostí, vlastní užívání (provoz), záruční servis – revize, vyhledání nájemců/kupců, vyhodnocení projektu archivace dokumentace (dokumentace skutečného provedení, stavební deník, smlouvy, faktury, evidence majetku, pasport), tvorba finančních rezerv a odpisů. Podle ujednání ve smlouvě běží sjednaná záruční doba hlavních účastníků výstavby, ve které probíhá ověřování provozní spolehlivosti stavby. Plánované měřitelné a prokazatelné parametry procesů z příslušné dokumentace se porovnávají se skutečně dosaženými [3]

5. Likvidační fáze

Poslední fází investičního procesu je likvidační fáze. V této fázi probíhají následující činnosti, které nejsou odlišné od fází předchozích: odstranění stavby je v prvních krocích také předcházeno velmi důkladnou projekční přípravou, aby v konečné etapě mohlo dojít opět k stavebním pracím demontážního a demoličního charakteru. Hlavní roli v této fázi mají projektant a dodavatel demoličních prací. Investor tedy majitel stavby vystupuje v této fázi svým rozhodovacím procesem pouze v roli případného iniciátora demolice, pokud tato není nařízena stavebním úřadem. Stavební úřad nařídí likvidaci v případě zjištěné závady, která by mohla ohrozit životy a zdraví osob nebo pokud by oprava objektu nabyla hospodárná. Likvidační fáze musí také projít kontrolním vstupem, tedy povolením demolice. Součástí rozhodnutí o demolici je vymezení podmínek pro zajištění nezbytné dokumentace, pro odborné vedení prací, bezpečnost práce, včetně okolních staveb, podmínky uložení demoličního odpadu, podmínky archivace dokumentace. [3]

4 Veřejná zakázka

Veřejné zakázky upravuje zákon o zadávání veřejných zakázek č. 134/2016 Sb.. Veřejná zakázka je realizovaná na základě písemné rámcové smlouvy mezi zadavatelem a dodavatelem. Je uzavřená na dobu určitou a upravuje podmínky veřejných zakázek, obsahem je zejména cena a množství. Předmětem veřejné zakázky na stavební práce je úplatné poskytnutí provedení stavebních prací, dodávek či služeb. Zadavatel musí postupovat při zadávání podle zákona o veřejných zakázkách. Z ekonomického hlediska se jedná o veřejný projekt, který je nepřímo realizován veřejným sektorem. Z právního hlediska je zadavatelem ČR a její organizační složky, ČNB, státní příspěvkové organizace, územní samosprávný celek nebo jeho příspěvková organizace, jiná právnická osoba. Zadavatel musí dodržet zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace, současně plní funkci zástupce veřejnosti. Dodavatel je fyzická nebo právnická osoba, která na základě smlouvy plní obsah veřejné zakázky. Aby zájemce mohl být zařazen do výběrového řízení, musí ve stanovené lhůtě podat nabídku a splnit zákonné podmínky pro podání nabídky.[21]

Veřejná zakázka se dělí na dodávky, služby a stavební práce. Podle výše předpokládané hodnoty rozdělujeme veřejnou zakázku na nadlimitní, podlimitní a VZ malého rozsahu.

Nadlimitní VZ

Předpokládaná hodnota stavební zakázky je rovna nebo přesahuje limit stanovený nařízením vlády, dle příslušných předpisů EU. Finanční limit pro určení nadlimitní veřejné zakázky na stavební práce činí 149,224 mil. Kč.

Podlimitní VZ

VZ podlimitní nedosahuje limitu nadlimitní VZ a přesahuje limit VZ malého rozsahu. Pro stavební práce se jedná o zakázky od 6 mil. Kč do 149,224 mil. Kč.

Zakázka malého rozsahu

Jedná se o zakázku, která nedosahuje u stavebních prací předpokládanou hodnotu 6 mil. Kč.

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky je výše peněžitého závazku, který vyplývá z plnění veřejné zakázky. Stanoví ji zadavatel v souladu s pravidly zákona o veřejných zakázkách. Předpokládanou hodnotu určuje na základě informací o podobných zakázkách, pokud nejsou, tak průzkumem trhu. [21]

Předpokládaná hodnota veřejné zakázky stavebních prací se stanoví podle pravidel uvedených v § 13. Do předpokládané hodnoty veřejné zakázky na stavební práce se započítá předpokládaná hodnota dodávek, a v případě sektorového zadavatele rovněž předpokládaná hodnota služeb, které jsou nezbytné k provedení veřejné zakázky na stavební práce a které zadavatel pro dodavatele zajistí.[21]

Do předpokládané hodnoty veřejné zakázky na stavební práce nesmí zadavatel zahrnout předpokládanou hodnotu dodávek či služeb, pokud tyto dodávky nebo služby nejsou nezbytné k provedení předmětu veřejné zakázky na stavební práce a jejich zahrnutí do předpokládané hodnoty veřejné zakázky na stavební práce by znamenalo, že

- a) by nemusely být zadány v zadávacím řízení v souladu s tímto zákonem
- b) by byly zadány podle ustanovení vztahujících se k podlimitním veřejným zakázkám, ačkoliv podle předpokládané hodnoty jde o nadlimitní veřejné zakázky na dodávky či služby, nebo by byly uzavřeny podle ustanovení vztahujících se k veřejným zakázkám malého rozsahu, ačkoliv podle předpokládané hodnoty jde o podlimitní veřejné zakázky na dodávky či služby. [21]

4.1 Zásady a principy zadávání veřejných zakázek

Veřejná zakázka má tři základní fáze a to plánování, zadávací řízení a realizaci se zpětnou kontrolou. Při plánování VZ se definují potřeby a připravují podklady, součástí je investiční záměr.

Při zadávání veřejných zakázek musí být dodrženy jisté zásady a principy. Mezi základní principy patří hospodárnost, efektivnost a účelnost, nebo – li 3E. Tyto principy jsou definičně obsaženy v zákoně o finanční kontrole č. 320/2001 Sb..

Jako hlavní zásady při zadávání veřejných zakázek, které jsou závazné při zadávání všech kategorií veřejných zakázek jsou:

Zásada transparentnosti

Jde o otevřenost zadávacího řízení, je to obecná zásada, která je konkrétněji popsána v ustanoveních zákona o veřejných zakázkách. Zadavatel by měl zadávat srozumitelně, odůvodněně a v co nejširší míře informovanosti a tím by měl zajistit čistou hospodářskou soutěž.

Zásada rovného zacházení

Zadavatel stanovuje podmínky, které musí být známy všem potenciálním dodavatelům, tedy všem uchazečům a musí ke všem přistupovat stejným způsobem.

Zásada zákazu diskriminace

V rámci zákazu diskriminace nesmí být nikdo zvýhodněn jiným, z různých oblastí, ani z různých zemí. Při zadávání v EU nesmí být diskriminováni dodavatelé z ostatních členských zemí.

Zadavatel musí zohledňovat zákon a dle zákona o zadávání veřejných zakázek jsou uvedené zásady dostatečné k tomu, aby bylo definované zadávací řízení, ale zároveň zákon o finanční kontrole ustanovuje, že součástí kontroly zadávacího procesu jsou principy 3E.

4.2 Koncese

Hlavní principy právní úpravy koncesí i veřejných zakázek vycházejí ze Smlouvy o založení Evropského společenství a z evropských zadávacích směrnic. Koncesní zákon č. 139/2006 Sb., o koncesních smlouvách a koncesním řízení a smluv byl zrušen a právní úprava koncesí byla včleněna do zákona o veřejných zakázkách. Cílem zákona byla spolupráce soukromého a veřejného sektoru při financování a zajišťování některých služeb a investic s tím souvisejících a obecné nastavení právních mantinelů těchto sektorů, tzn. stanovení podmínek a postupu zadavatelů při uzavírání koncesních smluv v rámci této spolupráce. Přínosem je, že daňoví poplatníci získávají lepší služby za nižší náklady, přičemž mohou získat rovněž služby, které by jim veřejný sektor jinak vůbec nebyl schopen zajistit, neboť na ně nemá potřebné kapacity. V zákoně byla zakomponována myšlenka metody „Hodnota za peníze“, která je stále součástí zákona o veřejných zakázkách. A to dosažením 3E, na které se odkazuje zákon o finanční kontrole, nebo například v §116 zákona č. 134/2016

Sb., kdy pro hodnocení ekonomické výhodnosti nabídky podle kvality je zadavatel povinen stanovit kritéria, která vyjadřují kvalitativní, environmentální nebo sociální hlediska spojená s předmětem veřejné zakázky.[22]

Formou koncesní smlouvy je možné zajistit potřebné financování ze soukromých zdrojů. Efektivně fungující vztahy spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem by měly přispět zejména k efektivnější alokaci veřejných prostředků a k zajištění kvalitních veřejných služeb pro daňové poplatníky.[22]

Koncesní smlouvou se koncesionář zavazuje poskytovat služby nebo realizovat dílo pro zadavatele a zároveň se zadavatel zavazuje umožnit koncesionáři, aby bral užitky z poskytovaných služeb nebo využíval dílo, také může zadavateli poskytnout část plnění v penězích. Veřejná zakázka je realizace smluvního vztahu mezi zadavatelem a dodavatelem, kdy zadavatel za poskytnuté služby, stavby, dodávky v plné hodnotě zaplatí. Rozdíly vycházející ze zákona mezi koncesní smlouvou a veřejnou zakázkou je to, že v koncesní smlouvě jsou smluvně rozdělena rizika a určitou část rizik nese koncesionář.

5 Investiční záměr

Úmyslem investičního záměru je investovat. Jde o vytvoření poptávky po veřejné zakázce. Řeší otázku toho, zda veřejná zakázka odpovídá skutečným potřebám zadavatele a kdo rozhoduje o potřebnosti investice. Je součástí přípravné a předprojektové fáze životního cyklu investice. Jedná se o jednoduchou projektovou dokumentaci, která komplexně vymezuje základní údaje o budoucí investici. Velikost IZ se přizpůsobuje obsahu a rozsahu analýz plánované investice. Podkladem pro rozhodování jsou nejrozličnější informace a výsledky ekonomických analýz. [5]

5.1 Struktura investičního záměru

Investiční záměr je soubor podkladů, které věcně a funkčně vymezují a zdůvodňují nezbytnost, účelnost, efektivnost a hospodárnost výši vynakládaných peněžních prostředků a také nezbytné parametry, indikátory a cíle pro posouzení záměru. Základním obsahem investičního záměru je:

a) Úvodní list

Identifikační údaje stavby

- název a místo investice
- budoucí provozovatel investice
- útvar zajišťující zpracování IZ
- útvar zajišťující realizaci investice

b) Charakteristika investice a zdůvodnění stavby

- popis a vymezení investice
- zdůvodnění investice
- návrh technického řešení s vyhodnocením vazeb na investice související
- vyhodnocení majetkových vztahů
- ekonomické vyhodnocení investice včetně požadovaných ukazatelů, včetně provozních nákladů
- způsob zajištění finančních zdrojů
- nároky na energie, média a jejich zdroje
- nároky na trvalý a dočasný zábor pozemků
- závazné ukazatele investice

- upřesnění legislativního procesu a potřebných stupňů projektové dokumentace

c) Grafická část

- situace na podkladu katastrální mapy
- dle možnosti další grafické podklady ilustrující investici

Další náležitosti:

- Přehled investičních nákladů na pořízení investice
- Předpoklad neinvestičních nákladů na vybavení a provoz investice a nároků na pracovní místa
- Předpokládaný průběh přípravy a realizace investice
- Přehled o projednávání IZ
- Schvalovací protokol.[23]

Investiční záměr by měl být stručný, přehledný, důvěryhodný a realistický. Je základem pro získání prostředků pro zamýšlenou investici. Přesvědčuje investora o efektivitě kapitálu vynaloženého na investici a jeho návratnost.

5.2 Zásady tvorby úspěšných investičních projektů

Jednou z důležitých zásad pro tvorbu úspěšných investičních projektů je plánování. V rámci plánování projektu je identifikována příležitost a definována oblast, ve které se bude investice realizovat. Současně jsou identifikované potřeby, mezi které patří procesy spojené s předkládáním požadavků na investici, s hodnocením a výběrem předložených požadavků. Zahrnuty do potřeb jsou procesy spojené s programovým financováním. Následuje příprava projektu, kde se procesy pojí s evidencí a schválením projektů. Předkládá se investiční záměr, projekt se eviduje, registruje, stanoví se výdaje a na základě toho se rezervují finanční prostředky. Dochází k finanční kontrole před vznikem závazku a průběžnému sledování plnění. Na konci se projekt zhodnotí. Ve stanovené lhůtě se předkládá správci projektu dokumentace, která obsahuje vyúčtování prostředků státního rozpočtu, dosažené hodnoty identifikátorů, parametrů, cílů a údaje o splnění podmínek ve stanovení výdajů. Dále údaje o financování projektu a doklady k oprávnění k užívání stavby. [6]

Projekt je obvykle ukončen odevzdáním dokumentace s doklady o užívání stavby. Často zde však nebývají zahrnuty finance potřebné k provozní a likvidační fázi projektu. V případě, že zde tyto finanční prostředky zahrneme, předcházíme tak problémům při odstraňování závad, údržbě, odstraňování staveb, apod.. Další zásadou pro úspěšný projekt jsou tedy podrobně zpracované všechny fáze životního cyklu, včetně provozní a likvidační.

Důležité je také správné rozložení rizika projektu a rozhodování při plánování celé investice. Tak aby zde figurovaly kompetentní osoby se zkušenostmi a znalostmi z dané oblasti, popřípadě externí poradci, se kterými může veřejný sektor spolupracovat. Tím že přiměřeně rozdělíme rizika a dopředu určíme a stanovíme, jakým způsobem se budeme rozhodovat a jakým způsobem postupovat při vzniku krizové nebo nenadálé situace, např. při nedodržení harmonogramu prací, při nevhodných klimatických podmínkách pro výstavbu, výpadek dodavatele, apod.. Značně tak eliminujeme riziko, např. prodlužování dokončení stavby a s tím možné související důsledky ze závazků. Riziko, které zůstane, se rozdělí na dílčí položky a za každou tuto položku by měla odpovídat osoba, která bude mít „návod“ jak problém řešit, nebo snížit dopady. Rozsah rozdělení se odvíjí od velikosti projektu. Obecně neexistuje investice bez rizika. V případě, že bude detailně zpracována přípravná fáze projektu, tak jednoznačně riziko investice snižujeme a tím zvyšujeme úspěšnost investice. Jeden ze způsobů rozdělení rizika je mezi veřejný a soukromý sektor a využít tak vzájemné spolupráce, tedy PPP projektu.

Jak již bylo uvedeno, musí být důkladně zpracován časový harmonogram projektu a jeho jednotlivých fází, musí být do detailů zpracována smlouva a důsledky vyplývající z nedodržení závazků. Důležitý je také rozpočet celé investice, plánované náklady a jejich analýza. Úspěšnost investičních projektů vyplývá z dosažení principů 3E – hospodárnost, efektivnost, účelnost. A pokud jsou tyto principy splněny investice je úspěšná.

Úspěšnost investice může být také pojata z více hledisek. Za úspěšné můžeme považovat využití co nejnižších finančních prostředků na projekt nebo co nejvyšší získanou hodnotu za peníze - Value for Money. VfM zjednodušeně znamená, zda skutečně vynaložené finanční prostředky odpovídají nebo převyšují kvalitu projektu. Veřejná investice je služba veřejnosti, za podpory z veřejných rozpočtů a pokud je tato služba

kvalitně provedena a slouží veřejnosti, i na úkor vyšších nákladů na investici, můžeme investici považovat za úspěšnou.

6 Public private partnership - PPP projekty

Jedná se o spolupráci veřejného a soukromého sektoru jako je výstavba, renovace, údržba či správa veřejné infrastruktury nebo poskytování veřejných služeb. Účelem je cílené seskupování subjektů, kteří společně tvoří i rozhodují. Podstatou úspěšného projektu je předpoklad většího přínosu pro veřejný sektor, který může být dosažen využitím schopnosti a zkušeností soukromého sektoru a rozdělení rizik mezi zúčastněné strany. [9] [12]

Základní znaky PPP

- dlouhodobost
- sdílení či přesun odpovědnosti rizik a realizace tam, kde je větší schopnost aktivity zvládnout
- vysoká investiční náročnost
- vzájemná výhodnost spolupráce
- veřejná prospěšnost spolupráce
- společný cíl partnerů [9]

6.1 Rozdíly PPP a veřejná zakázka

Hlavními rozdíly mezi veřejnou zakázkou a projekty realizované v partnerství jsou:

- Časové rozložení plateb - v PPP projektech jsou platby rozloženy po dobu životního cyklu projektu, ve veřejné zakázce jsou prostředky vynaloženy před dosažením funkce dané služby.
- Náklady - ve veřejných zakázkách bývají často překračovány náklady a dochází k nedodržování časového harmonogramu a to ve větší míře než v PPP projektech. Jeden z důvodů je to, že pokud se na financování podílí i soukromý sektor, nemá zájem zvyšovat své náklady a k tomu vytváří různá opatření.
- Spojení fází projektu - spojení investiční a provozní fáze projektu, ze kterého plynou nižší náklady v rámci životního cyklu projektu. [9]

Doba trvání PPP projektu je omezena smlouvou. Počátek je obvykle zahájení přípravných a realizačních prací, tento den je uveden ve smlouvě a ukončení projektu je dle typu PPP projektu. Obvykle mohou projekty trvat i 20-30 let.

Cílem PPP projektů:

- je dosažení vyšší VfM pro veřejný sektor = smysl spolupráce veřejného a soukromého sektoru má pouze tehdy, jestliže přinese vyšší hodnotu za peníze
- je dosažení vyšší efektivity a kvality veřejných služeb.

6.2 Účastníci PPP projektů

Účastníci PPP projektů jsou obdobní jako u běžných investičních zakázek, mezi základní účastníky patří:

- veřejný sektor – garant doručení veřejné služby a infrastruktury, stanovuje cíle a dohlíží na realizaci projektu,
- SPV (Special Purpose Vehicle) – zvláštní projektová společnost – zajišťuje realizaci a správu projektu po celou dobu životnosti, v PPP projektech je zásadní, jelikož vstupuje mezi smluvní vztahy – jedná se o soukromé firmy, které v rámci projektu vystupují jako soukromý reprezentant při spolupráci s veřejným sektorem,
- poradci – důležití pro veřejný i soukromý sektor, musí být zcela nezávislí pro objektivní posouzení projektu,
- subjekty zajišťující zdroje – vkladatelé zdrojů do SPV - vlastní financování nebo banky či jiné finanční instituce,
- subdodavatelé – jsou vázáni smlouvami – důležité pro malé a střední firmy, které se mohou v rámci PPP projektu „realizovat“,
- ratingové a pojišťovací společnosti – hodnotí schopnosti realizátora platit své závazky a zajišťují pojištění. [9]

6.3 Typy projektů

Je velká řada typů PPP projektů a každý z nich je vhodný na různý charakter projektů. Existuje pět základních druhů projektů, jejichž odlišnosti jsou zejména v zapojení soukromého partnera do projektu a z toho plynoucí rozložení rizik.

DBB (Design – Bid –Build) navrhni – nabídni – postav

Je nejběžnější způsob zapojení privátního partnera do projektu a nejvíce podobný klasickému pojetí veřejné zakázky. Funguje na principu toho, že privátní partner navrhuje

řešení daného projektu na výzvu veřejného sektoru, nabídne a vybuduje. Infrastruktura je ve vlastnictví zadavatele, tedy v tomto případě ve vlastnictví veřejného sektoru. Soukromé subjekty, které realizují projekt jsou na sobě nezávislé, za každou část projektu zodpovídá ten který subjekt, kterou danou část vykonává. Pokud by subjekty propojeny byly, jednalo by se o typ PPP projektu DB (Design - Build) – navrhni a postav. [10]

OM (Operation and Maintenance) správa a údržba

V tomto případě je správa a údržba infrastruktury v rukou soukromého subjektu, za kterou má veškerou odpovědnost a vlastnictví zůstává na straně veřejného sektoru, který tímto způsobem využívá všechny získané zkušenosti privátního partnera. [10]

BOT – (Build-Operate-Transfer) postav – spravuj – převed'

Jeden z rozšířených typu projektu, kde se spojuje zodpovědnost za přípravu, správu, realizaci i údržbu do jediného partnerského vztahu a je na jednom subjektu. Využívají se zde výhody a detailní znalosti všech fází projektu daného subjektu, kdy se tímto snižuje riziko. [10]

DBFO – (Design-Build-Finance-Operate) navrhni – postav – financuj - spravuj

Dochází k přenosu odpovědnosti za celý projekt na privátní sektor. Jedná se o jistý typ koncese. Při výběru privátního partnera je kladen důraz také na financování, jelikož za něj v tomto případě odpovídá. [10]

BOO – (Build – Own – Operate) postav – vlastní - spravuj

Správa a vlastnictví výstupu je na soukromém subjektu. Privátní sektor projekt financuje, buduje, spravuje a udržuje projekt po celou dobu ve svém vlastnictví. [10]

6.4 Výhody PPP projektů

Významné výhody jsou získání a rozšíření dovedností, znalostí a zkušeností na obou stranách. V rámci sdílené spolupráce se vytváří nová řešení a inovace. Zároveň je podpořen přístup k finančním, lidským i informačním zdrojům. Dalšími výhodami jsou:

- Mobilizace soukromého kapitálu - PPP projekty umožňují překlenutí mezi potřebou finančních prostředků a nedostatkem ve veřejných rozpočtech. Platby veřejného sektoru jsou realizovány pouze pokud jsou splněny podmínky smlouvy.
- Rozložení rizik - rizika by měla být rozložena co nejefektivněji. Měla by se přesunout na partnera, který je schopen dané řízení lépe zvládnout a má více zkušeností. Soukromý sektor je obvykle úspěšnější než veřejný sektor. Na základě rozložení rizik pak vznikají nižší náklady. Obvykle se na soukromý sektor převádí riziko projektové dokumentace, konstrukční a operační rizika. Veřejný sektor častěji přijímá riziko inflace. Cílem tedy není přenést všechna rizika na soukromý sektor a to z důvodů, že náklady by byly velmi vysoké.
- Zvýšení kvality - pokud je projekt realizován veřejným sektorem obvykle se partneři zaměřují na svůj vlastní zájem a nezabývají se návazností na úkoly dalších zúčastněných. V rámci soukromého sektoru jsou úkoly sjednoceny, sektor je flexibilnější a s tím souvisí vyšší kvalita služeb. Zároveň využívá inovační potenciál, kreativity a odbornosti.
- Rychlejší realizace - tím že je přenesena část rizik na privátní sektor, jsou zde jasně rozloženy platby až za provedené služby. Motivací je, aby se snížila doba realizace, stejně tak snaha o co nejméně změn v projektu, tím se sníží riziko zvyšování nákladů a opoždění realizace.
- Snížení nákladů po dobu životnosti projektu - při realizaci projektu v režii veřejné správy není zahrnuta do nákladů správa infrastruktury, financování úředníků a další režijní náklady. V rámci PPP projektu jsou již tyto náklady do rozpočtu zahrnuty. Z čehož vyplývá snížení veřejného rozpočtu, z něhož by tyto režijní náklady byly placené. Na základě těchto důsledků má PPP projekt dosahovat vyšší hodnoty za peníze.
- Motivace a zvyšování výkonů - z PPP projektu a rozložení rizik vyplývá, že soukromý sektor má motivaci ke zvyšování a zlepšování výkonu například v řízení projektu. Pouze služby, které jsou plněny na sto procent, jsou uhrazeny. Pokud dochází nebo dojde k pochybení ze strany dodavatele v tomto případě soukromého sektoru je na řadě postih, který vyplývá ze smluvních podmínek.
- Další příjmy - může se jednat o příjmy z pronajímání volných prostor v budovách a využití těchto příjmů na jiné investice. [9]

6.5 Nevýhody

Jednou z nevýhod partnerství jsou pohledy více lidí na konkrétní situaci, musí tak dojít k synergii obou partnerů. Zároveň jsou nepřímo nuceni k vysokým výkonům z důvodu vzájemné kontroly partnerů, také může být obtížné dosáhnout společného řešení. Nevýhodami jsou:

- Vyšší náklady financování - financování soukromým sektorem bývá obvykle nákladnější oproti financování externím zdrojem veřejného sektoru, jde o rozdíl přibližně 2-3%. A to z důvodu pohledu věřitele na subjekt, kterému jsou finanční prostředky poskytovány.
- vysoké náklady přípravy projektu - náklady jsou v rozmezí 5-10% z celkových investičních nákladů. Nevýhodou je, že zde neplatí přímá úměra - čím menší projekt, tím nižší náklady na přípravu a proto nebývají všechny PPP projekty realizovány. Existuje také snaha, v rámci ušetření nákladů, o spojování menších projektů do jednoho. V praxi je běžné, že čím „důkladnější“ je příprava, tím jsou náklady na realizaci nižší.
- Nezkušenost a složitost smluv - v současné době je v ČR realizace PPP projektu téměř nulová. Nejsou zde zkušenosti, jak ze strany soukromého tak veřejného sektoru. Přípravy PPP projektů trvají delší dobu a tím působí nedůvěryhodně. Smlouvy se uzavírají i na desítky let dopředu, to znamená, že jsou do určité míry neflexibilní. Změny ve smlouvách jsou tím pádem velmi složité a nákladné.[9]

6.5 PPP projekty v ČR

Projekty PPP v ČR nejsou rozšířené a to zejména kvůli nestabilní politice. Kdy nové vlády ruší rozhodnutí těch předchozích. Dále také kvůli slabé právní vymahatelnosti. Na základě toho jsou PPP projekty považovány za velmi rizikové. Další nevýhodou je pomalé projektování a velká náročnost přípravy projektů a staveb.

Není zde téměř možné získat relevantní data o PPP projektech. Zabývá se jimi Ministerstvo pro místní rozvoj a Ministerstvo financí, ale nejsou vedeny žádné statistiky ani přehledy. Dle Asociace pro veřejné zakázky jsou PPP projekty složité, nákladné a dlouhé. Podmínky smluv pro PPP projekty se tvoří i na dobu 20-30 let a to včetně provozování a poskytování služeb a tyto podmínky provozování jsou jasně definovány dopředu.

V roce 2006 byl přijat již zrušený koncesní zákon č. 139/2006 Sb., který je obdobou podoby projektů. Bohužel v tomto případě neexistuje žádná kontrola ze strany státu ani ze strany veřejnosti a z důvodu dlouhodobosti projektů může jít řádově o desítky milionů a miliard korun, které nekontrolovatelně „protékají“ tímto systémem.

7 Metody hodnocení veřejných investičních projektů s důrazem na koncept Value for Money – „Hodnota za peníze“.

Jednotná definice pro pojem Value for Money neexistuje. Hodnota za peníze je vnímána z různých úhlů pohledu a je ovlivněna především zkušenostmi jednotlivých zemí. Jsou zde uvedeny některé z nich:

- VFM determinuje použití spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Spolupráce veřejného a soukromého sektoru má smysl jedině v případě, že přinese vyšší hodnotu za peníze než tradiční metody pořizování veřejných statků. [24]
- Úkolem VFM je, mimo jiné, optimalizovat poměr kumulovaných nákladů za celý život — projektu ve vztahu k odpovídající kvalitě a užitku uživatelů služby/infrastruktury. Mezi další funkce či úkoly VFM je nutné zařadit i to, že VFM funguje jako jeden z klíčových ukazatelů při rozhodnutí, zdali hodnocený projekt – zamýšlenou investici, realizovat prostřednictvím PPP nebo klasické veřejné zakázky. [10]
- VFM je jedním z klíčových požadavků, kterému musí PPP projekt vyhovět. VFM musí využitím PSC demonstrovat, že zvolený PPP projekt reprezentuje nejefektivnější možný způsob doručení specifikovaných výstupů při dostupné ceně. (Stirling Council – UK)
- Value for money není o dosažení nejnižší počáteční ceny. Je definována jako optimální kombinace nákladů životního cyklu projektu a jeho kvality. (National Audit Office)
- Value for money je koncept spojený s přístupem 3E – efektivnosti, hospodárnosti a účelnosti služeb, statků nebo procesů. Jedná se tedy o srovnání vstupních nákladů a hodnoty výstupů včetně kvalitativního a kvantitativního úsudku nad způsobem, jakým jsou příslušné zdroje využity a spravovány (řízeny). (University of Melbourne)
- VFM je vyjádření obdržených benefitů (ne pouze finančních) za daný objem vstupních zdrojů (nákladů). Hodnotící komise je při rozhodování o VFM nucena zvažovat efektivnost vstupu, hospodárnost správy a řízení a účelnost poskytovaných služeb. (Exeter City Council)
- Value for Money (VFM) je termín používaný ke zhodnocení, zdali organizace obdržela maximální možný zisk ze statků či služeb, které získala a/nebo poskytuje, a to v rámci dostupných zdrojů. VFM neměří pouze cenu statků a služeb, ale také přihlíží ke kombinaci kvality, nákladů, využití zdrojů apod., které, brány dohromady, tvoří dobrou hodnotu. Dosažení VFM může být popsáno termínem 3E. (Imperial College London)
- Value for money znamená, že ustanovení základních funkcí soukromého partnera vyústí

v čistý zisk instituce (VS), definovaný na základě nákladů, ceny, kvality, kvantity nebo přesunu rizika, popř. kombinací uvedených. VFM je nezbytou podmínkou pro PPP, ovšem ne jedinou postačující. Rozhodujícím omezením PPP je dostupnost. (National Treasury of RSA)

- VFM lze definovat jako zlepšení v kombinaci nákladů životního cyklu projektu a kvality dosahující požadavků uživatelů. Výhody plynoucí z dosažení VFM budou zajištěny pozitivním přístupem účastníků obchodní transakce/projektu. (Office of Government Commerce)[13]

7.1 Value for Money - Hodnota za peníze

Jedná se o koncept, který je používán k hodnocení projektů realizovaných státem, kraji a obcemi. Účelem konceptu Value for Money (VfM) je zajistit optimální poměr nákladů projektu a jeho kvalitu. To znamená, že veřejný sektor získává nejvyšší možnou a zároveň současně využitelnou hodnotu za vydané veřejné prostředky. Srovnává technická řešení a formy realizace projektů. Hodnotí, zda investice – veřejná zakázka - bude mít skutečně takovou hodnotu jako jsou investovány finanční prostředky. [24]

Náklady na projekty jsou vysoké a ve většině případů jsou financovány z veřejných zdrojů. VfM umožňuje veřejnému sektoru rozhodnout, která z nabídek na veřejnou zakázku přinese vyšší hodnotu. VfM je také klíčovým ukazatelem PPP projektů. Identifikuje faktory, které ovlivňují náklady různých řešení projektů. V zemích, kde se PPP využívá dochází k porovnání s běžnou veřejnou zakázkou. Vstupuje tak zde soukromý sektor, který se společně s veřejným sektorem podílí na přípravě, financování, realizaci i rozhodování. Kalkulace se vyhodnocují na základě 3E principů. V případě kdy finanční náročnost veřejné zakázky je vyšší než kalkulační PPP, vychází VfM záporně a naopak, kdy je finanční náročnost nižší než PPP je VfM kladné a zakázka by měla být realizována PPP projektem. Což ale není podmínkou, i s mírně negativním VfM se můžeme rozhodnout pro PPP a naopak. Primárně je tato metoda určena pro rozhodování mezi PPP projektem a veřejnou zakázkou. V podmínkách ČR je koncept teoreticky zahrnut do zákona o veřejných zakázkách jako koncese. [24] [1]

7.2.1 Vyhodnocení 3E – hospodárnost, efektivnost, účelnost

Koncept Value for money je spojený s efektivitou investiční akce. Efektivita je reprezentována jako „3E“ – economy, efficiency, effectiveness – hospodárnost, efektivnost, účinnost. Všechny investice, které jsou realizované z veřejných zdrojů za účelem výstavby infrastruktury, by měly 3E akceptovat. Pokud je podmínka 3E splněna, může být VfM dosaženo. Cílem VfM je maximalizace výsledků investice, pomocí praktických nástrojů a školicích materiálů za účelem efektivnosti projektů.[10]

Hospodárnost neboli ekonomická výhodnost – využívá zdroje pro snížení nákladů, úsilí a zkrácení dodací lhůty. Kritérium hospodárnosti je splněno, pokud je dosaženo pořízení nebo nabytí určitého statku v odpovídajícím množství a v odpovídající kvalitě a to při nejnižších nákladech. Státní správou bývá často používáno jako hlavní či jediné kritérium. Předmětem je nabídková cena, která ale z hlediska kvalitativního a kvantitativního není vždy nejdůležitější.

Efektivnost – dosažení lepších výnosů nebo služeb s využitím stejné úrovně nákladů, úsilí a stejné dodací lhůty. Určuje, jakým způsobem využívá organizace zdroje k realizaci statků nebo služeb.

Účelnost – efektivita – jedná se o snahu dosáhnout stejné úrovně služeb s nižšími náklady, úsilím, kratší dodací lhůtou a vyšší kvalitou. Je to poměr dosažených cílů ke stanoveným cílům.

7.2 Metody hodnocení efektivnosti

Existuje řada způsobů, jakými můžeme tzv. 3E vyhodnocovat, nepoužívanější z nich jsou:

Metoda CMA - Metoda minimalizace nákladů

Tato metoda se zabývá pouze nákladovou částí projektu. Využívá se zejména tam, kde nelze měřit užitek výstupu projektu nebo není významný. To znamená, že jednotlivé varianty projektu mají stejný užitek, tedy příjem. Metoda bere v úvahu jak investiční náklady, tak náklady provozní a likvidační, kdy z dané fáze životního cyklu plynou plánované užítky.

Nejčastějším ukazatelem hodnocení metody je Náklady životního cyklu – Life Cycle Cost (LCC). Ukazatel lze vypočítat jako suma podílu ročních nákladů v jednotlivých fázích životního cyklu projektu v Kč a konstanty jedna plus diskontní sazba v procentech umocněno na rok hodnocení [4]:

$$LCC = \sum_{t=0}^n \frac{c}{(1+r)^t} \quad .$$

Metoda CEA - Metoda efektivnosti nákladů

Používá se, pokud je peněžní ocenění výstupů projektu komplikované. Řeší jakým způsobem dosáhnout nejlevněji plánovaného cíle při zachování kvalitativních parametrů, nebo jakým způsobem maximalizovat výstup, který lze získat za předem stanovené náklady. Ukazatelem této metody jsou jednotkové náklady projektu, které se porovnávají s ostatními podobnými projekty a to buď generující stejné výstupy anebo mají stejné technicko – ekonomické ukazatelé. [4]

Základem je účelová jednotka vztažená na náklady projektu, kdy tyto náklady zahrnují jak výstavbu investice, tak její provoz. Může se jednat o m² zastavěné plochy, obestavěný prostor, užitné plochy nebo o účelovou jednotku se zaměřením na konkrétní zaměření projektu. Při výběru efektivního projektu nebo variant projektu může být tedy rozhodovacím nástrojem např.: stavební náklady v tis. Kč/m² zastavěné plochy, užitné plochy, stavební náklady v tis. Kč/m³ obestavěného prostoru, relevantní jednotky, odhad ročních nákladů na údržbu apod. [4]

Metoda CUA – metoda užitečnosti nákladů

Jedná se o metodu, která pro vyhodnocení používá více kritérií. Pomocí matematických výpočtů vyhodnocuje užitečnost projektu. To znamená míru uspokojení potřeb uživatelů projektu a je vztažena ke skupině všech výstupů projektu, kterými mohou být jak technické, tak peněžní jednotky. Efektivnost projektu je podíl užitečnosti projektu a jeho investičních nákladů. [4]

Užitečnost projektu nejčastěji hodnotíme subjektivními metodami, které pro stanovení dílčích užitných vlastností používají různé stupnice. Hodnotí se jak míra plnění užitných vlastností tak důležitost těchto vlastností. V praxi se využívají nejvíce stupnice nominální, kardinální a ordinální. [4]

Nominální stupnici je míra plnění užitných vlastností dána součtem sledovaných vlastností projektu. Těmto vlastnostem, pokud jsou přítomny, přiřadíme hodnotu jedna, pokud ne tak hodnotu nula.

Ordinální stupnice přiřazuje míru kvality plnění sledovaných vlastností a ta je dána součtem hodnot. Sčítá hodnoty od jedné do desíti.

Pomocí kardinální stupnice porovnáváme vlastnosti projektu. V praxi se nejčastěji porovnávají hodnoty podobných projektů nebo variant projektů, základně přiřadíme sto procent a variantám přepočteme hodnotu k základně. Např. obestavěný prostor, investiční náklady, délka výstavby apod..[4]

Metoda CBA

Jedná se o metodu, kdy se analyzují náklady a užitek, zkoumá tak efektivnost projektu v průběhu celého životního cyklu, přičemž se zohledňují peněžně oceněné společenské dopady. [4]

7.3 Kvalitativní a kvantitativní hlediska

Pro posouzení projektu, zda poskytuje hodnotu za peníze je nutné brát v potaz kvalitativní i kvantitativní hledisko. Řešení VfM je výsledkem obou hledisek a je vybráno ekonomicky nejvýhodnější řešení. To neznamená vždy nejlevnější, ale nejlepší způsob zhodnocení vložených prostředků a z toho plynoucí maximalizace celkového užitku.

a) Kvalitativní hledisko

Jedná se o zajištění služeb veřejnosti a to i na úkor vyšší finanční nákladnosti. Důležitá je služba veřejnosti, která je významnější, má větší hodnotu než ušetřené náklady na výstavbu. Kvalitativní hlediska mohou být kritéria kvality, termíny plnění, technická úroveň, náklady životního cyklu, apod..[11]

b) Kvantitativní hledisko

Jde o způsob realizace projektu tak, aby byl pro zadavatele finančně nejvýhodnější nebo o samotném způsobu realizace a na základě navržených možnostech dojde ke srovnání nabídek a to různými způsoby. Porovnává pouze nabídkovou cenu. [11]

7.4 Faktory ovlivňující VFM

Faktory ovlivňující ukazatel value for money se často liší a to podle typu projektu. Je důležité určit hlavní faktory, které jsou společné pro konkrétní projekty. Existují tři zásadní faktory, které výrazně ovlivňují hodnotu VfM.

Jedná se o:

- kvalitu konkurence
- rozložení rizika
- přiměřenost a stabilita nákladů po ukončení procesu realizace [24]

Dalšími faktory jsou kvalita návrhu, což je klíčem úspěšného projektu, stav tržního prostředí, aplikace inovací, motivace, výkon apod. V analýze bychom neměli opomenout nepřímé faktory, které mohou VfM ovlivnit, jedná se o různá rozhodnutí, vliv na životní prostředí, apod..

V tabulce Tab 1 je uveden seznam nejdůležitějších faktorů ovlivňující hodnotu VfM. Zahraniční studie z roku 2000 probíhala na základě dotazníkového šetření zkušených manažerů s PPP projekty kompetentními hodnotit ukazatele a jejich důležitost znaků projektů. [10]

Tab. 1 Faktory ovlivňující hodnotu a jejich průměrné hodnocení [10]

Faktory ovlivňující hodnotu VfM	Průměrné hodnocení vlivu
přenos rizika	15,36
výstupově orientované zadání/charakteristika	12,14
dlouhodobost kontraktu	11,64
stimulace a měření výkonu	11,36
konkurence, soutěžní prostředí	10,55
dovednosti managementu soukromého sektoru	10,00
inovace	8,64
srovnání/skloubení zájmů obou sektorů	8,41
schopnosti rozvoje projektu ze strany VS	8,36
PSC	7,59
kvalita poradců obou smluvních stran	5,45
transparentnost projektu	4,86
náklady kapitálu	4,82
deal flow (existující praxe PPP v daném regionu)	4,36

Pořadí faktorů, které tabulka obsahuje nelze vždy aplikovat na každý projekt. Např. vliv faktoru inovace bude těžko aplikovatelný na oblast projektů v dopravní infrastruktuře, kde bude minimální. Naopak v oblasti IT by byl faktor inovace brán jako zásadní. Je proto důležité rozlišit a jasně definovat typy projektů a vlivy na konkrétní projekt.[10]

Alokace rizik

Alokace rizik nebo-li přenos a rozložení rizika. Jde o jeden z hlavních rysů PPP projektů a s největším vlivem na hodnotu VfM. Všechny projekty včetně jejich realizace mohou být ohroženy rizikem a jeho rozložení má důležitou roli při zjišťování hodnoty VfM, protože riziko se přenáší na tu smluvní stranu, která je zkušenější, umí lépe řídit, za nižších nákladů a tím ovlivňuje a snižuje ztrátu, která vzniká v důsledku rizika. [24]

Ve veřejných zakázkách je riziko rozloženo jak na zadavatele tak na dodavatele. Jedno z rizik převádějící se na dodavatele, je v koncesi, a to provozní riziko, které je spojené s bráním užitku vyplývající z poskytování služeb. Za neplnění podmínek poskytovaných služeb v tomto případě veřejný sektor neodpovídá. Rizika jsou vyspecifikována ve smlouvě

a stejně tak důsledky z nich plynoucí. V rámci zadávání veřejných zakázek jsou smlouvy obvykle velmi podobně nastaveny a riziko jako takové je např. neplnění termínů, nedodržení kvality, apod..

S rizikem se pracuje už v přípravné fázi projektu a lze tak ovlivnit předpokládanou hodnotu veřejné zakázky, délku trvání, jakost díla apod.. To jakým způsobem riziko rozdělíme nebo eliminujeme tedy přímo ovlivňuje náklady projektu a to tak, že v optimálním případě sníží celkové náklady projektu a zvýší jeho kvalitu a tím ovlivní VfM. Jak riziko optimálně rozdělit je na objektivním zhodnocení vyplývajícího z projektu.

Riziko dělíme na endogenní a exogenní. Endogenní znamená, že ani soukromý ani veřejný sektor nemůže projekt lépe řídit. Oba sektory mají stejné zkušenosti, stejné informace. Míra rizika tak obvykle zůstává na zadavateli, čili na veřejném sektoru a to proto, že má větší možnost se vyrovnat s následky. Jedná se o riziko, které můžeme svým jednáním ovlivnit. Naopak exogenní riziko nelze svým jednáním ovlivnit, může jít např. o vlivy počasí.

V PPP projektech se na soukromý sektor endogenní rizika přenáší. Soukromý partner má tak motivaci pro plynulý průběh, ať už přípravy, výstavby nebo údržby. Největší výhodou je tak ochrana veřejného sektoru právě před důsledky negativních rizik, díky kterým dochází nejvíce k překročení plánovaných nákladů. Pokud se jedná o novou výstavbu soukromý partner taková rizika přijímá. Naopak při rekonstrukcích je to méně výhodné.

Specifikace výstupů

Další faktorem, který významně ovlivňuje hodnotu VfM jsou jasně definované výstupy. Pokud by nebyly definovány, mohlo by se to projevit na celkových nákladech projektu., tzn. že budou vyšší než plánované, protože se budou muset řešit v průběhu projektu. Při specifikaci výstupů se obvykle vychází z již existující databáze různých projektů, kde jsou vstupy již nadefinované. Současně se spolupracuje s externími poradci, kteří vnesou do specifikace inovace a aktuální požadavky, standardy v poskytování služeb. Při dobré specifikaci výstupů není nutné dopředu navrhovat další rozšíření např. dálnice. Pokud se totiž změní podmínky pro její provozování, jako zvýšení provozu, zvýšení hluku, potřeby rozšíření jízdního pruhu, soukromý subjekt sám navrhne nová opatření a to zejména kvůli

motivaci a dohodnuté kvalitě a služeb, protože z nedodržení smluvních podmínek, jejichž součástí je jasná specifikace výstupů a tedy i kvalita služeb provozu dálnice, vyplývají penalizace. [24]

Výstupy se definují dle cílů a potřeb, který má projekt splňovat. Pokud nejsou výstupy jasně specifikovány nebo jsou zaměňovány za vstupy, což bývá častým problémem zadavatele, může docházet v průběhu přípravy i realizace projektu k nepřesným kontrolám kvality a rozsahu poskytovaných služeb nebo infrastruktury.

Dalším problémem je změna výstupů a to zcela nebo jen rozšířením a to až po výběru soukromého partnera. To obvykle vede ke zrušení zakázky, jelikož dojde ke změně původních požadavků na výstup a tím se mění podmínky, kvalita, rozsah, náklady atd. na celou zakázku a nelze vyspecifikované služby nebo infrastrukturu realizovat za stejných podmínek při jiných výstupech.

Dlouhodobost a motivace

Dlouhodobost kontraktu má přímý vliv na ocenění projektu. Výhodou dlouhodobé smlouvy je možnost soukromého sektoru plánovat celkové náklady životního cyklu projektu a přiměřeně tyto náklady rozložit v čase. Jde zejména o projekty, kde je důležitá údržba po celou dobu jejich životnosti. Ve veřejné zakázce může být dlouhodobost nevýhodou, jelikož se počítá s náklady „ted’ a tady“, abychom projekt mohli realizovat a často se opomíná fáze provozní a likvidační a to z důvodu nedostatku financí uvolněných na investici. Poté se opětovně zadávají veřejné zakázky na opravy a rekonstrukce. V malých obcích se roky čeká na výstavbu technické infrastruktury, jelikož nemají dostatek finančních prostředků ani na získání stavebního povolení a většinou stagnují ve fázi investičního záměru a s vizí výstavby další generací a ani dotace z EU a jiných fondů jim nepomohou. [24]

V případě PPP projektu je pro soukromý sektor dlouhodobost smluv velmi zavazující, plyne z ní vyšší pocit odpovědnosti a mají možnost a motivaci pracovat s rozložením nákladů na projekt a náklady minimalizovat. Je výhodné vynaložit při realizaci více náklady např. na kvalitnější typ povrchu vozovky a tím pádem sníží náklady na údržbu a opravu a to více násobně než počáteční náklady vynaložené navíc.

Měření výkonu

Jedním z nepřímých faktorů mající vliv na VfM je stimulace a měření výkonu. Je to prostředek, který zaručuje očekávanou hodnotu za peníze a pro skutečné ovlivnění VfM musí splňovat následující předpoklady:

- smluvní pokuty a postihy
- záznam hodnot, umožňující rozhodnout, zda jsou výkony opravdu realizovány odpovídajícím způsobem
- přehled aktuálních nákladů a výnosů pro srovnání s plánovanými
- sdílení optimálních postupů při měření a stimulaci výkonů. [24]

Konkurence

Konkurence při realizaci veřejných zakázek má kladný vliv, jak na kvalitu poskytování služeb, tak na výši nákladů. Obecně je žádoucí mít mnoho konkurentů, je to účelem těchto projektů. Jsou tak nuceni k podání nižší nabídky a vyšší kvalitě. Důležité je, aby ze strany zadavatele byla jasná specifikace výstupů a rozsahu, tak aby konkurentů bylo optimální množství. Čím větší je konkurence, tím vyšší je možnost dodavatele a to přispívá ke zlepšení hodnoty VfM. [24]

Schopnost soukromého sektoru řídit projekt

Tlak na snížení nákladů, ale zároveň zachování nebo zvýšení kvality služeb, nutí soukromého investora co nejefektivnějším způsobem projekt řídit. Efektivní řízení projektů, jako jsou zejména úspory, jsou klíčem k úspěchu. Soukromý sektor má obvykle s tímto řízením zkušenosti z podobných projektů, které již realizoval a to je pro něj obrovská výhoda. [24]

Další faktory ovlivňující VfM mohou být inovace, zapojení investorů třetích stran, zkušenosti z řízením veřejného sektoru, transparentnost, poradenství, aj..

7.6 Metody srovnání VfM

Pro výběr metody, která bude využita pro srovnání VfM je nejdůležitější rozsáhlost projektu a množství dostupných informací.

7.6.1 *Public sector comparator*

Public sector comparator PSC, neboli komparátor veřejného sektoru, je metoda, která srovnává náklady na projekt veřejné zakázky s nabídkami soukromých subjektů. Z časového i finančního hlediska je metoda náročnější. Odhadují se celkové náklady na konkrétní projekt a poté se srovnají s celkovými plánovanými náklady projektu realizovaného v partnerství. Metoda je zaměřena pouze na finanční hledisko projektu a zabývá se nákladovou analýzou. Je to jeden z aspektů VfM, který veřejný sektor využívá při rozhodování, kdo bude realizovat veřejnou zakázku. Jde o kvantitativní způsob vyhodnocení. Pro zjištění VfM jsou důležité i kvalitativní aspekty, jako je kvalita služeb, včasnost dodávek apod..[10]

1. Použití PCS

PSC je ukazatel pomocí kterého se rozhodujeme, zda návrh soukromého investora poskytuje vyšší VfM ve srovnání s nejlepší možným způsobem realizace veřejného sektoru. Prozkoumává náklady na realizaci a rozděluje rizika té straně, která je schopna dané riziko lépe zvládnout. Dalšími účely PSC jsou:

- zajišťování nákladů životního cyklu projektu hned na počátku projektu
- testování zda PPP je vhodný a poskytuje tak kladnou hodnotu VfM
- je to nástroj při rozhodování a ke komunikaci mezi sektory při specifikaci výstupu, rozložení rizika, apod..

Pokud nedojde ke zjištění PSC dochází k nepřesnému určení VfM a také k neobjektivnímu posouzení, zda PPP projekty jsou skutečně reálné a cenově dostupné. Je tak na místě využít metody benchmarkingu, kdy můžeme alespoň hrubě srovnat podobné projekty. V praxi ale tato hodnota není důležitým ukazatelem a je využívána u minimum projektů. [10]

2. Sestavení a hodnocení PSC

Pro sestavení PSC se vytvoří plán. PSC může být sestavován průběžně a na různých úrovních podrobnosti. Dokument je rozdělen na hlavní části, které by měly obsahovat autora a časový plán realizace projektu. Mělo by dojít ke vnitřní shodě v hlavních předpokladech a jakou roli budou hrát externí zdroje informací, proto dochází k sestavování PCS na vyšší úrovni řízení. Postupně se přechází do detailního odhadu nákladů. PCS by

mělo být více zaměřeno zejména na stěžejní položky, aby výsledek byl přesnější. Při zveřejňování výsledků PSC musíme brát ohled na okamžik zveřejnění. Měl by být zveřejňován při dostatečném počtu nabídek ze strany soukromého sektoru a zároveň v situaci pro vytvoření optimálního konkurenčního prostředí. Soukromý sektor by tak mohl účelně snižovat náklady i v případě, že bez zveřejněného PSC by tak neučinili. Důležitá je také úroveň a zkušenosti s PPP projekty. V situaci kdy podobných PPP projektů již byla uskutečněna celá řada, je pravděpodobné, že se PSC nebude výrazně lišit a soukromý sektor může s nabídkou pracovat. Naopak Pokud s PPP projekty nejsou žádné nebo minimální zkušenosti bylo by zveřejnění PSC uprostřed lhůty pro podávání nabídek diskriminující.[10]

V praxi je možné se setkat s tzv. domácími nabídkami. Domácí nabídku může podat veřejný sektor pokud se chce zúčastnit výběrového řízení. Jedná se o reálnou nabídku oproti PSC, kde jsou uvedeny náklady předpokládané. Sestavovat domácí nabídku nesmí lidé, kteří jsou zapojeni do sestavování PSC nebo zprostředkovávají proces výběru.

PSC musí být flexibilní pro změny a následné analýze citlivosti. Představuje čistou současnou hodnotu NPV všech peněžních toků projektu, to znamená veškeré životní náklady i budoucí převedené na současnou hodnotu.

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty:

$$NPV \text{ PSC} = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \text{ kde}$$

CF_t ... jsou jednotlivé peněžní toky v čase t

r je úroková míra sloužící pro diskontování veřejného sektoru

t je období od 0 do n , kde n je počet let trvání projektu.

V rámci výpočtu je důležité, abychom nezapočítávali některé náklady dvakrát, také je možné, že některé náklady veřejných zakázek se v PPP projektu nevyskytují. Výsledný PSC se porovná s životními náklady projektů, jejichž nabídky podá soukromý sektor. Výpočet zohledňuje všechna rizika, která v průběhu projektu mohou nastat. Diskontní sazba by měla odrážet VfM pro veřejný sektor a měla by obsahovat i systémové riziko PPP projektu. Při reálné diskontní míře musí být od vlivu inflace očištěny i budoucí peněžní toky

cash flow. Při nominální úrokové míře naopak musí být u budoucího cash flow zohledněn vliv inflace. Zjišťování čisté současné hodnoty je zpracovávání velkého množství informací a proto je náchylné i k velkému spoustu chyb v rámci výpočtů, jako je například nesprávný postup při výpočtu, zkreslení čisté současné hodnoty z důvodu nekompletních, nepravdivých nebo neaktuálních informací. [10]

3. Riziko PSC a analýza citlivosti

Zohlednění rizika v sestavování PSC by mělo odpovídat rozsahu projektu. Samotný ukazatel PSC jsou náklady veřejného sektoru na projekt již s upraveným rizikem. Součástí PSC je matice rizika, kde se jednotlivá rizika identifikují, odhadnou vlivy a pravděpodobnost výskytu, finanční dopad a alokace rizik. Doporučení při práci s rizikem v rámci sestavování PSC je včasná reakce možných rizik a pečlivý přístup, tzn. neustálý dohled nad těmito riziky a průběžná analýza. Při chybových odhadech rizik v projektu mohou způsobovat značné rozdíly v cenách a to jak k přecenění, tak podcenění. Což činí značný problém a může tak být ovlivněn celý projekt, stejně jako výběr soukromého sektoru a to proto, že nám vybraný projekt, ve kterém se chyby se souvislostí s rizikem vyskytují, neposkytne nejlepší hodnotu VfM. Bohužel v praxi jsou metody pro odhad budoucích rizik velmi nákladné a kvalita výstupů závisí na kvalitě vstupů, často tak dochází k podcenění přípravy analýze rizik a v průběhu projektu pak dochází k zvýšení nákladů a výdajů.

Analýzou citlivosti se ověřuje stabilita výsledků PSC. Při změnách během projektu analyzuje dopad na délku projektu, celkové náklady, plnění termínu výstavby, provozní náklady apod.. Jsou to klíčové předpoklady nebo-li proměnné, které zkoumá a pomocí kterých, tak může srovnat nabídky nebo je identifikovat, které by vedly k jinému ohodnocení a tím pádem i k jinému finálnímu výběru.

4. Struktura PSC

Jako každý dokument i PSC má základní náležitosti, které by měl obsahovat:

- popis projektu
- souhrn očekávaných výstupů
- finanční složky:
 - kapitálové náklady
 - provozní náklady
 - nepřímé náklady

- příjmy třetích stran
- náklady na přenos rizika
- očekávání v souvislosti s náklady
- kalkulace čisté současné hodnoty
- analýza citlivosti
- kvalitativní podmínky
 - socio-ekonomické podmínky
 - pracovní podmínky
 - speciální zájmové skupiny
 - ostatní
- rámec odhadovaného VfM
- časový harmonogram
- další informace – legislativní změny, všeobecné podmínky projektu, atd. [10]

Detailněji lze rozdělit PSC na čtyři základní složky:

1. převoditelná rizika
2. soutěžní neutralita
3. čistý PSC
4. ponechaná rizika.

Převoditelná rizika jsou rizika na straně soukromého sektoru a jsou to nákladově vyjádřená rizika. Jedná se o náklady spojené, které by musel veřejný sektor vynaložit v případě realizace stejného projektu vlastními silami. V soutěžní neutralitě jde o vyjádření čistých výhod veřejného sektoru, kde se objevují náklady, které veřejný sektor nemá a soukromý sektor je platit musí a tím se zvyšuje konkurenceschopnost veřejného sektoru. Může jít o například o daň ze mzdy. Zároveň je ale omezen například legislativou ze strany státu. Ponechaná rizika jsou rizika, která zůstávají na straně veřejného sektoru a proto je důležité k přesnějšímu srovnání nabídek soukromého sektoru hodnotu těchto rizik připočítat. [10]

7.6.2 Nejlepší vhodná alternativa

Metoda se využívá pro srovnání u projektů, kde se těžko stanovují náklady a z toho důvodu není možné použít ukazatel PSC. Jsou to projekty specifické a náročné, může se jednat například o atypickou výstavbu silniční infrastruktury. Během aplikace metody se může

zjistit, že kvalita poskytovaných služeb nejbližší možné alternativy bude mít jinou úroveň a s tím je vhodné při rozhodování počítat. [10]

7.6.3 *Brenchmarking*

Brenchmarking porovnává vlastní výkon s ostatními. V případě PPP projektu porovnává nabídku soukromého a veřejného sektoru. Aplikace brenchmarkingu je využívána u projektů poskytující služby, pro které existuje dobře zavedený trh a proto není nutné využít metodu PSC. [10]

7.6.4 *Srovnání s již realizovaným projekty*

Porovnávají se skutečné náklady již realizovaných projektů s předpokládanými náklady. Pro aplikace jsou použity pouze projekty, které jsou typově podobné srovnávanému projektu a jsou úspěšně dokončeny. Může jít o srovnání výhod a nevýhod kontraktů mezi soukromým a veřejným sektorem. Zároveň veřejný sektor ověřuje, že při použití této metody dojde skutečně k vyšší VfM a to následujícím způsobem:

- dojde k rozdělení rizika mezi soukromý a veřejný sektor
- proběhne transparentní výběrové řízení v konkurenčním prostředí
- srovnání PPP projektu s veřejnou zakázkou je realistické a spravedlivé.[10]

Současně je žádoucí, aby bylo VfM zjištěno co nejdříve, pokud nedojde k očekávané hodnotě, může dojít ke změně způsobu realizace.

8 Hodnocení VfM

Hodnocení VfM by měl zajistit zadavatel a to průběžně při přípravě projektu z důvodu efektivity vynakládání finančních prostředků. Mohou jej provádět i externí personální zdroje, ale i v tomto případě odpovídá za projekt zadavatel. Hodnocení je rozděleno do několika fází:

- identifikace projektu
- posouzení proveditelnosti
- výběr zhotovitele

8.1 Identifikace a základní údaje projektu

Při výběru veřejné zakázky byla oslovena řada starostů a zástupců obcí, kdy jejich stanoviska pro podání informací ke konkrétní veřejné zakázce byla ve většině případů zamítavá, nebo se jednalo o obce, kde VZ na technickou infrastrukturu nebyly realizovány a ve většině případů ani nebudou z důvodu nedostatku finančních prostředků. Obce o velikosti 500 obyvatel nemají téměř šanci získat finance v hodnotě desítek miliónů korun na výstavbu potřebné technické infrastruktury. Dle informací některých oslovených má k zadávání VZ každý starosta, citují: „své figle“ a v žádném případě jakékoliv informace neposkytnou. I přesto však ve veřejné správě pracují lidé, kteří byli ochotni spolupracovat a sdělit veškeré informace k vybrané VZ a průběhu celého zadávacího řízení. Na základě domluvy se zadavatelem, a to i přesto, že veškeré podklady k VZ jsou veřejně dostupné, nebudou uváděny konkrétní údaje firem, obcí apod..

Primárně je metoda VfM určena pro projekty v partnerství. S PPP projekty nemá zadavatel žádné zkušenosti. Aplikace metody na koncesi není také možná vzhledem k nedostupnosti podkladů. Zadavatel má koncesní smlouvu s budoucím provozovatelem kanalizace a z důvodu dlouhodobého charakteru této smlouvy, která se opakuje desítky let, nejsou k dispozici informace, jakým způsobem probíhala příprava a výběr koncesionáře. I přesto lze s VZ pracovat a využívat metodu VfM v běžné veřejné zakázce.

Většina metodik, literatury a odborných zdrojů k této metodě je v ČR popsána do roku 2010, aktualizované metodiky nejsou zpracovány. Stejně tak ani pojem „hodnota za peníze“ není ukotven mezi veřejným sektorem. V současné době se začíná využívat metoda při výstavbách rodinných a bytových domů, kdy je zájem veřejnosti stavět budovy z kvalitních materiálů a na vysoké úrovni. Došlo také ke spoustě změn, ať už v politice, v myšlení lidí i v zákonech.

Pro analýzu projektu byla vybrána veřejná zakázka, jejíž předmětem je realizace stavby „kanalizace“ v rozsahu dokumentace pro vydání stavebního povolení s propracováním do úrovně dokumentace pro provádění stavby. Jedná se o výstavbu dílčí etapy kanalizace a to ve městě nad 50 tisíc obyvatel v Moravskoslezském kraji.

Předpokládaná hodnota VZ je 29,639.308,37 Kč bez DPH. Podnět pro investici - výstavbu kanalizace byl podán ze strany provozovatele kanalizace, se kterým má město

koncesní smlouvu. Koncesní smlouvu má provozovatel na dobu určitou a to na 10 let. Součástí požadavků na investici byly technické požadavky na stavbu včetně externího dokumentu koncesionáře: „Požadavky na provádění kanalizačních řádů a přípojek“. Investiční záměr k VZ není k dispozici a tedy není doloženo jakým způsobem a v jakém rozsahu byl zpracován. Projektová dokumentace pro stavbu kanalizace byla vyhotovena na základě VZ na zpracování projektové dokumentace. Finanční prostředky pro investici budou uvolněny z rozpočtu města z fondů pro vodovody a kanalizace.

Účelem stavby je vybudování systému plošného odkanalizování zájmového území v souladu s požadavky současné legislativy, kdy budou odpadní vody ze zájmového území svedeny kanalizačním systémem k likvidaci na ÚČOV. Stavbou dojde k odstranění vypouštění odpadních vod do vodoteče místního potoka (důvodová zpráva).

Jedná se o veřejnou zakázku v podlimitním řízení podle § 53 č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Informace k VZ musí být uvedeny na profilu zadavatele po celou dobu trvání lhůty pro podání nabídek a stejně tak může podat nabídku neomezený počet zhotovitelů. Jedná se o typ projektu, kdy výstavbu zadává veřejný sektor soukromému zhotoviteli, kanalizace zůstává ve vlastnictví veřejného sektoru, ale správa a údržba je v rukou jiného soukromého sektoru než je zadavatel.

VZ je zadána dle zákona č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek a splňuje všechny podmínky dané zákonem. Druhem VZ jsou stavební práce. Obchodní podmínky stanovuje zadavatel formou závazných požadavků na obsah smlouvy, který bude ze strany zhotovitele zpracovaný v souladu s těmito požadavky. Součástí jsou také požadavky na kvalifikaci a to na základní způsobilost, profesní způsobilost a technickou kvalifikaci. Technickou kvalifikaci zhotovitel splňuje, prokáže-li provedení min. 3 stavebních prací v posledních 5ti letech včetně dokončení těchto stavebních prací a to obdobného charakteru jako je realizace vodohospodářských staveb liniového charakteru v min. finančním objemu 10 mil. Kč bez DPH za 1 stavbu.

8.2 Posouzení proveditelnosti a hodnocení nabídek

Důležitým bodem jsou pravidla pro hodnocení nabídek. V analyzované VZ hodnocení probíhá podle ekonomické výhodnosti na základě nejnižší nabídkové ceny bez DPH.

Dle kontaktní osoby zadavatele se nesetkali s jiným kritériem hodnocení než dle nejnižší nabídkové ceny.

Ve výzvě VZ jsou uvedeny požadavky na způsob zpracování nabídkové ceny: Účastník stanoví nabídkovou cenu za celé plnění zakázky. Nabídková cena bez DPH bude cenou nejvýše přípustnou a bude zpracována v souladu s projektovou dokumentací VZ a v členění dle požadavku na obsah smlouvy. Součástí nabídky bude kalkulace nákladů, která bude zahrnovat veškeré náklady spojené s realizací VZ v podrobnostech poskytnutých soupisem stavebních prací s výkazem výměr.

Zadavatel nepřipouští variantní řešení nabídky. Pokud je pro účely definování standardů navržených položek v dokumentaci uveden přímý nebo nepřímý odkaz na typ výrobku, katalogové číslo, název či jinou obdobnou specifikaci, není tím dána povinnost dodavatele zahrnout do své nabídky tento konkrétní výrobek. Zadavatel výslovně připouští u každého takového odkazu použití i jiných, kvalitně a technicky obdobných řešení, a to v těch případech, kdy dodavatel prokáže, že nabízené služby či stavební práce splňují „rovnocenným“ způsobem požadavky vymezené technickými podmínkami, případně splňují stanovené požadavky na výkon nebo funkci(důvodná zpráva).

Veškeré požadavky a podmínky pro podání nabídky jsou uvedeny ve výzvě k podání nabídky. Součástí je návrh smlouvy o dílo, kterou doplní zhotovitel o:

1. Částku pojistné smlouvy pro případ újmy v souvislosti s výkonem předmětné smluvní činnosti ve výši min 10 mil. Kč.
2. Termín provedení díla, maximálně 104 týdnů.
3. Harmonogram realizace díla.
4. Cena za provedené dílo bez DPH vč. kalkulace nákladů.
5. Poskytnutí záruky na provedené dílo v délce min 60 měsíců na dílo a min 36 měsíců na povrchy.

Zároveň jsou tímto identifikované výstupy projektu.

8.3.1 Smlouva o dílo

Obsahem smlouvy o dílo, která je součástí výzvy k podání nabídky je úvodní ustanovení, předmět smlouvy, místo plnění, cena díla, termíny plnění, vlastnictví, platební podmínky,

plná moc, jakost díla, staveniště, stavební deník, provádění díla, předání díla, práva z vadného plnění a záruka za jakost, náhrada újmy, sankční ujednání a závěrečná ujednání.

Základní shrnutí povinností a odpovědnosti zhotovitele vyplývající ze smlouvy jsou:

- faktury budou hrazeny na základě skutečně provedených prací dle harmonogramu realizace díla, max. do celkové výše 90% ze smluvní ceny díla, zbývajících 10% z ceny díla bude vyúčtováno konečnou fakturou
- zhotovitel se zavazuje použít výhradně materiály a komponenty, vyhovující požadavkům kladeným na jakost a mající prohlášení o shodě dle zákona č. 22/1997 Sb. o technických požadavcích na výrobky
- za dodržení všech prací a dodávek zodpovídá zhotovitel
- zhotovitel hradí el. energii, vodné, stočné a další odebraná média a zabezpečí na své náklady měření jejich oděru
- na svůj náklad odstraňuje odpady a nečistoty vzniklé činnosti staveniště
- zhotovitel předloží objednateli před zahájením prací harmonogram realizace díla uzpůsobený jednotlivým fázím výstavby pro plán provádění kontrolních podmínek
- kontrolní dny se v průběhu realizace budou konat nejméně 1x měsíčně a účastnit se jich jsou povinni zástupci obou stran
- ověřování provedených stavebních prací bude prováděno zástupci obou smluvních stran
- za každý započatý den prodlení s předáním díla bez vad je povinen zhotovitel zaplatit objednateli smluvní pokutu ve výši 0,2 % z ceny díla bez DPH
- objednatel při nezaplacení faktury do její splatnosti zaplatí zhotoviteli 0,015 % za každý i započatý den prodlení

Smluvních pokut je zde uvedena celá řada dále např.: při prokazatelném zjištění nedodržení pořádku na staveništi je smluvní pokuta 1000Kč, stejně tak při nesplnění povinnosti vést stavební deník; v případě nesplnění povinnosti přizvat technický dozor objednatele k částem stavby a konstrukcí, které budou trvale zakryty, je smluvní pokuta ve výši 10000Kč; při nedostupnosti stavební dokumentace na staveništi je smluvní pokuta 1000Kč.

Smlouva je součástí hodnocení, je výsledkem jednání obou stran. Z podmínek, které byly zahrnuty do této smlouvy, vyplývají kvalitativní hodnocení VfM. Rozdíl mezi návrhem předkládané smlouvy u výzvy pro podání nabídky a skutečně realizované smlouvy není.

8.3.2 Kvalitativní hodnocení veřejné zakázky

Motivace je jedno z hledisek nepřímo vyplývající ze sankcí čl. XVI smlouvy. Zejména nedodržení termínů a neplnění povinností mají v tomto případě největší vliv na hodnotu sankcí. Za jeden den prodlení s předáním díla platí zhotovitel zadavateli v přepočtu cca 60.000 Kč.

Dalším kvalitativním hlediskem je jakost díla čl. IX a provádění díla čl. XII., dle kterých se odvíjí kvalita díla. Za kvalitu díla a použitých materiálů odpovídá zhotovitel. Z výše uvedeného vyplývá také rozložení rizika, které je ve většině případů na straně zhotovitele, zároveň je ale součástí kontrola díla ze strany zadavatele. Návrh smlouvy se zpracovává v přípravné fázi projektu. Ze smlouvy je patrné, že se pracovalo s kvantitativními faktory. Posouzená je životaschopnost, vhodnost a dosažitelnost projektu.

Pro vhodnost investice odpovídáme na otázky, zda:

- je možné sloučit návrh, výstavbu a provoz projektu – možné to je, ale není uskutečněno
- existuje možnost inovace v návrhu řešení – zanedbatelná
- lze předvídat poptávku po službě po dobu životnosti zakázky – ano.

Projekt je dosažitelný, pokud je zhotovitel prokazatelně způsobilý dodat požadovaný výstup. Zhotovitel dokládá 3 obdobné projekty, čímž splňuje podmínky zadavatele. Jakým způsobem jsou zhotovitelem doložené projekty kontrolovány ze strany veřejného sektoru není známo. Pro splnění podmínky stačí písemné ověření objednatelů o řádném poskytnutí a dokončení těchto stavebních prací.

Konkurenční prostředí pro VZ je vytvořené dostatečně, nabídku podalo 7 subjektů. Nabídka služeb v oblasti stavebnictví je vysoká, stejně tak schopnost řídit projekt, se předpokládá na vysoké úrovni, jelikož zhotovitel musí splňovat požadavky na kvalifikaci:

- základní způsobilost
- profesní způsobilost
- technické kvalifikace.

8.3.3 Kvantitativní hodnocení veřejné zakázky

Předpokládaná hodnota VZ je 29,639.308,37 Kč bez DPH. Hodnota byla určena dle PD, jejíž součástí je rozpočet projektanta a na základě rozpočtu je stanovena předpokládaná hodnota VZ. Veškeré položky rozpočtu kontroluje pověřená osoba zadavatele.

8.4 Výběr zhotovitele

Na výzvu k podání nabídky reagovalo 7 subjektů viz tabulka Tab 2.

Tab. 2 Pořadí nabídek [zdroj: vlastní]

poř. č. nabídky	nabídková cena bez DPH (v Kč)	pořadí nabídek
1.	27 257 222,91	3.
2.	39 459 548,08	7.
3.	25 765 792,99	2.
4.	27 370 158,78	4.
5.	28 113 446,67	6.
6.	25 753 416,60	1.
7.	27 382 556,18	5.

Všechny nabídky splnily podmínky účasti. Subjekty stejně doplnily maximálně možný termín realizace díla – 104 týdnů a minimální záruky v délce 60ti měsíců na dílo a 36ti měsíců na povrchy.

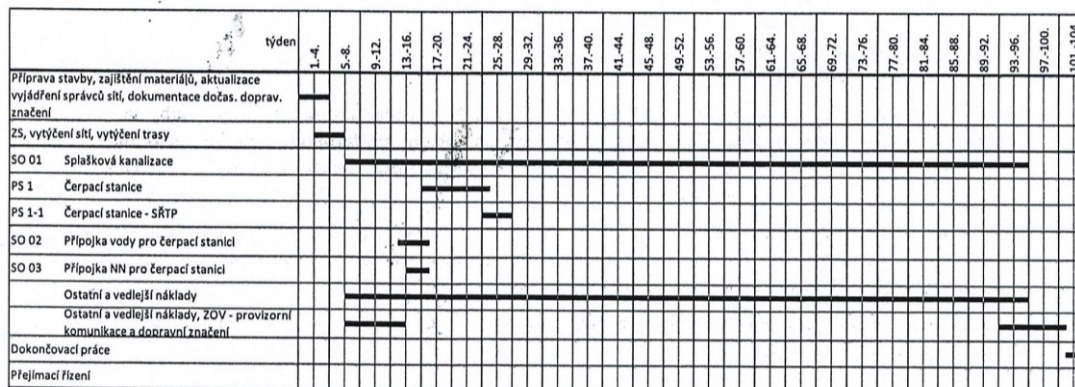
Pořadí nabídek bylo stanoveno podle výše nabídkové ceny, jako jediného zadaného kritéria hodnocení. Nabídkové ceny byly posouzeny primárně ve vztahu k předmětu VZ, podřídně i se zohledněním cenových parametrů posuzovaných nabídek a rozdílů mezi nimi a také se zohledněním k předpokládané hodnotě VZ. Dále byly nabídky posouzeny z hlediska výše nabídkových cen, zdali se nejedná o mimořádně nízkou nabídkovou cenu. Žádná z nabídek nebyla označena za mimořádně nízkou cenu. Podle pravidel pro hodnocení nabídek, které byly uvedeny v zadávací dokumentaci byla vyhodnocena jako ekonomicky výhodná nabídka účastníka č. 6 v hodnotě 25,753.416,60 Kč bez DPH. Srovnání nabídek je zobrazeno v tabulce Tab. 3.

Tab. 3 Srovnání nabídkových cen [zdroj: vlastní]

Srovnání nabídkových cen			
Pořadí nabídek účastníků zadávacího řízení/ Pořadové číslo nabídky	1./6.	2./3.	3./1.
Náklady stavby	v Kč bez DPH	v Kč bez DPH	v Kč bez DPH
Splásková kanalizace	21 072 420,07	20 590 183,54	22 785 769,33
Čerpací stanice	1 872 347,45	2 221 415,28	1 807 589,90
Čerpací stanice SRTP	787 000,00	1 123 093,56	787 000,00
Přípojka vody pro čerpací stanici	100 453,32	96 180,59	86 915,83
Přípojka NN pro čerpací stanici	110 500,00	118 425,34	113 890,00
Ostatní a vedlejší náklady	1 161 348,60	990 359,50	1 135 643,79
Ostatní a vedlejší náklady, ZOV – provizorní komunikace a dopravní značení	649 346,60	785 709,58	540 414,06
Náklady celkem		25 765 792,99	27 257 222,91
Položky	chybějící	vše v pořádku	
	odlišná měrná jednotka/název	vše v pořádku	
	odlišné množství	vše v pořádku	
Zveřejněná předpokládaná hodnota		% z ceny projektanta	% z ceny projektanta
29,639.308,37		86,89	86,93
Rozdíl v Kč k nejnižší nabídce		-	12 376,36
Rozdíl v Kč k předpokládané hodnotě nabídky		- 3 885 892,70	- 3 873 516,34
			1 491 429, 92
			- 2 382 085,40

Součástí nabídek je kalkulace nákladů a harmonogram realizace díla. Harmonogram i kalkulace vítězné nabídky jsou zobrazeny v obrázku Obr 1 a tabulce Tab 4.

Harmonogram realizace díla



Obr. 1 Harmonogram realizace díla [zdroj: příloha podané nabídky]

Tab. 4 Kalkulace nákladů [zdroj: vlastní]

Rekapitulace objektu stavby a soupisu prací, stavba kanalizace Kalkulace nákladů		
Objekt, Soupis prací	Cena bez DPH	Cena s DPH
Splašková kanalizace	21 072 420,07	25 497 628,77
Čerpací stanice	1 872 347,45	2 265 540,41
Čerpací stanice SŘTP	787 000,00	952 270,00
Přípojka vody pro čerpací stanici	100 453,32	121 548,52
Přípojka NN pro čerpací stanici	110 500,00	133 705,00
Ostatní a vedlejší náklady	1 161 348,60	1 405 231,81
Ostatní a vedlejší náklady, ZOV – provizorní komunikace a dopravní značení	649 346,60	785 709,58
Náklady celkem	25 753 416,60	31 161 634,09

Doložené tři stavební práce vítězné nabídky byly:

- výstavba kanalizace v hodnotě 21,134.831,21 Kč bez DPH
- výstavba kanalizace v hodnotě 13,482.127,30 Kč bez DPH
- výstavba kanalizace v hodnotě 18,678.421,44 Kč bez DPH.

8.5 Zhodnocení výsledků VZ

Na základě zhodnocení VZ není jednoznačně zjištěna hodnota VfM a není tedy určena nabídka, s nejvyšší hodnotou za peníze. A to z důvodu toho, že kritériem hodnocení VZ byla jediná podmínka a to nejnižší cena a tím nemohou být posouzena důležitá kvalitativní hlediska. Z poznatků ze smlouvy vyplývá, že při přípravě projektu investice vychází z principů VfM. Ze smlouvy vyčteme faktory, které hodnotu kladně ovlivňují, jako je konkurence, specifikované výstupy, dostupnost, životaschopnost, rozdělení rizik i motivace. Z tohoto pohledu má investice většinu předpokladů, aby splňovala očekávanou hodnotu za peníze.

Předpokládaná hodnota nabídky je 29 639 308,37 Kč bez DPH, vítězná nabídka je v hodnotě 25 753 415,60 Kč. Rozdíl téměř 4 milionu Kč by mohlo znamenat, že VZ má kladné VfM, protože náklady na investici jsou ještě nižší než předpokládaná hodnota investice. Ale v jaké kvalitě, již není uvedeno, jsou dodrženy pouze požadavky na kvalitu dle zadávacího řízení a smluvních podmínek a zda je vyšší, není zkoumáno. Kritérium hospodárnosti je ale splněno.

Kritérium účelnosti VZ můžeme považovat také za splněné, a to minimálně z důvodu toho, že výstavbou kanalizace v dané lokalitě dojde k napojení domácností na kanalizaci a původní způsoby odvodu splaškových odpadních vod zaniknou. Náklady domácnosti na odvod splaškových odpadních vod zůstanou stejné. Domácnosti nebudou muset vyvážet žumpy, jímky, čističky odpadních vod a zároveň dojde k nižšímu znečištění životního prostředí. Zamezí se tím vypouštění odpadních vod do místního vodoteče apod.. Na druhou stranu zvýšíme zisky spojené s provozem kanalizace provozovateli technické infrastruktury a zvýšíme hodnotu pozemků.

Kritérium efektivity splněno být může, ale považujeme, že není, protože není ve VZ zkoumáno. Pokud by toto kritérium bylo splněno investice by dala očekávanou hodnotu za peníze.

8.6 Návrhy hodnocení pro dosažení VfM

Pro dosažení kladné VfM by bylo nutné VZ hodnotit nejen z pohledu hospodárnosti, tedy dle nejnižší nabídkové ceny, ale i dle jiných kritérií, které nám zákon umožňuje. Jedná se o kritéria kvality a náklady životního cyklu.

Náklady životního cyklu vyloučíme a to z důvodu, že provozní fázi životního cyklu zajišťuje jiný provozovatel než je zadavatel i zhotovitel. Pokud by provoz zajišťoval zhotovitel bylo by možné VZ hodnotit dle nákladů životního cyklu §117 zZVZ č.134/2016 Sb. Jako navrhovaná hodnocení použijeme kritéria kvality dle §116 zZVZ 134/2016 Sb.

Navrhovaná kritéria hodnocení jsou:

- termín dokončení plnění
- záruční doby

Ke všem kritériím musí být jasně specifikován postup, jakým způsobem budou hodnocena a to už v zadávací dokumentaci. Jednotlivým kritériím je přiřazen význam nebo-li váhy ve srovnání s ostatními kritérii vzhledem ke konkrétnímu projektu.

Jelikož se jedná o zakázku na výstavbu kanalizace a tedy o silně standardizované stavební práce, je nejvýznamnějším kritériem cena. Jakým způsobem se přiřadí váhy

kritériím je jen na zadavateli. Jako další v pořadí bude termín plnění a nejnižší význam při hodnocení bude mít záruční doba.

Stanovení vah pro hodnocení kritérií je:

- nabídková cena 70%
- termín dokončení plnění 20%
- záruky 10% z toho 6% na provedené dílo a 4% na povrchy.

Všem kritériím se přidělí body a to dle vzorce:

- pro nejvhodnější nabídku s nejnížší hodnotou: $BHK = \frac{HN_{min}}{HN} \times 100 \%$,
- pro nejvhodnější nabídku s nejvyšší hodnotou: $BHK = \frac{HN}{HN_{max}} \times 100 \%$, kde

BHK je bodová hodnota kritéria

HN_{max} je maximální hodnota z předložených nabídek

HN je hodnota porovnávané nabídky

HN_{min} je minimální hodnota z předložených nabídek

Výsledné hodnocení je dáno součtem všech bodů dané nabídky, a to tak že se bodová hodnocení jednotlivých kritérií vynásobí příslušnou vahou daného kritéria.

8.6.1 Konkrétní příklad hodnocení dle navrhovaných kritérií

Pro konkrétní příklad je přiřazen nabídkám termín plnění a záruční doby, přiřazené hodnoty jsou uvedeny v tabulce Tab. 5.

Tab. 5 Doplnění kritérií [zdroj: vlastní]

poř. č. nabídky	nabídková cena bez DPH (v Kč)	termín plnění	záruční doby na provedené dílo/na povrchy	
1.	27 257 222,91	99	72	36
2.	39 459 548,08	92	60	48
3.	25 765 792,99	102	72	36
4.	27 370 158,78	101	60	36
5.	28 113 446,67	95	60	36
6.	25 753 416,60	104	84	36
7.	27 382 556,18	104	72	48

V tabulce Tab. 6 jsou přiřazeny body dle kritérií vynásobené příslušnou váhou každého kritéria.

Tab. 6 Bodové hodnocení kritérií [zdroj: vlastní]

poř. č. nabídky	bodová hodnota dle ceny	bodová hodnota dle termínu	bodová hodnota dle záruční doby na provedené dílo/na povrchy		celkem
1.	66,14	19,19	5,14	3,00	93,47
2.	45,69	20,00	4,29	3,00	72,98
3.	69,97	18,04	5,14	4,00	97,15
4.	65,86	18,22	4,29	3,00	91,37
5.	64,12	19,37	4,29	3,00	90,78
6.	70,00	17,69	6,00	3,00	96,69
7.	65,84	17,69	5,14	4,00	92,67

Výsledné pořadí nabídek včetně porovnání s původním hodnocením je uvedeno v tabulce Tab. 7.

Tab. 7 Výsledné hodnocení nabídek dle více kritérií [zdroj: vlastní]

poř. č. nabídky	nabídková cena bez DPH (v Kč)	pořadí nabídek dle ceny	pořadí nabídek dle více kritérií	pořadí vs. původní pořadí
1.	27 257 222,91	3.	3.	stejně
2.	39 459 548,08	7.	7.	stejně
3.	25 765 792,99	2.	1.	vyšší
4.	27 370 158,78	4.	5.	nižší
5.	28 113 446,67	6.	6.	stejně
6.	25 753 416,60	1.	2.	nižší
7.	27 382 556,18	5.	4.	vyšší

Z uvedeného příkladu vyplývá, že pokud by byly nabídky hodnocené i dle jiných kritérií než je nejnížší nabídková cena, je možné, že se změní výsledné pořadí nabídek. V tabulce jsou barevně znázorněny změny pořadí, červeně je nižší než původní pořadí, zeleně vyšší než původní pořadí a modře stejné pořadí. Pokud by tedy byla tato kritéria pro hodnocení zadaná s údaji dle tabulky Tab. 5, byla by vybrána jako ekonomicky

nejvýhodnější nabídka zhotovitele č.3 v hodnotě 25,765.792,99 Kč bez DPH. Zároveň by splňovala i třetí E a tedy účelnost. Investice by tak dala skutečně očekávanou hodnotu za peníze a VfM by bylo dosaženo.

Pro zvýšení kvality výstavby je možné uvést např. do požadavků na profesní kvalifikaci konkrétnější požadavky, jako je vzdělání a vystudovaný obor některých pracovníků nebo počet obdobných zakázek stavebního dozoru, atd..

9 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zpracovat strukturu přístupu městského inženýra k veřejným stavebním investicím se zaměřením na projekt technické infrastruktury a tuto strukturu přístupu aplikovat na konkrétní projekt výstavby technické infrastruktury s využitím konceptu hodnota za peníze.

Teoretická část práce popisuje strukturu od pojmu investice až po realizaci úspěšné investice. Popisuje celý životní cyklus a přímo se dotýká všech pojmů, které souvisí s vytvořením investice a s metodou hodnota za peníze. Obecně pojem hodnota za peníze zní jako koncept, se kterým se v ČR málo kdo setkává, ale veřejný sektor s jeho základy pracuje. Primárně je metoda využívána k hodnocení PPP projektů s veřejnou zakázkou. Zjišťuje, který druh investice má vyšší hodnotu za peníze a hledá kompromisy a optimální řešení na obou stranách. Jak na straně soukromého, tak na straně veřejného sektoru. PPP projekty v současné době zavedeny v ČR nejsou, ale je zde zákon o veřejných zakázkách, jehož součástí je koncese, což je typ partnerského projektu, s rozdělením rizika jiným, než je běžné u klasické veřejné zakázky.

Zákon o veřejných zakázkách a jeho znění, včetně zákonů, které s ním souvisí a to zejména zákon o finanční kontrole umožňuje, aby byly veřejné zakázky hodnoceny dle konceptu hodnota za peníze. Existují tři základní principy, princip hospodárnosti, účelnosti, efektivnosti a pokud veřejná zakázka tyto principy splňuje má kladné VfM. Metoda je velmi dobře zakomponována do procesu přípravy a tvorby veřejné zakázky. Důležité je, na jaké úrovni řízení měst a obcí je schopen veřejný sektor metodu skutečně využít a zda zná význam použití metody. Také záleží na zkušenostech konkrétních pracovníků veřejného sektoru.

Již byly zmíněny důležité a přitom jednoduché 3E principy. V aplikační části je zpracovaná veřejná zakázka na výstavbu kanalizace, zadaná ve zjednodušeném podlimitním řízení. Jsou zde uvedeny konkrétní výstupy 3E principů. Veřejná zakázka je hospodárná, jelikož hodnota vybrané nabídky je nižší než její předpokládaná hodnota a to při stejné kvalitě. Účelnost veřejné zakázky je také splněna. Jelikož náklady spojené s užíváním zůstanou stejné, provozovateli se zvýší zisky, dojde k nižšímu zatížení životního prostředí a ke zvýšení hodnotě pozemků. Efektivnost investice splněna není a to z důvodu toho, že při

hodnocení veřejné zakázky je v zadávacím řízení jako kritérium hodnocení použito pouze jediné kritérium pro výběr zhotovitele a tím je nejnížší nabídková cena. Nelze tak jednoznačně určit, zda má investice hodnotu za peníze a to i přes dobrou připravenost projektu. Jedny ze základních podmínek hodnocení metody VfM jsou kvalitativní a kvantitativní hledisko. V tomto případě je hodnocena pouze kvantita a kvalita vyplývá jen ze smluvních podmínek VZ. Všichni zhotovitelé tak nabídli stejnou úroveň kvality. Přitom zákon umožňuje hodnotit i dle jiných kritérií, než je nejnížší nabídková cena.

Dle kontaktní osoby zadavatele se během 20ti leté praxe nesetkal s tím, že by veřejná zakázka, které to nenařizoval zákon, byla hodnocena jinak než nejnížší nabídkovou cenou. A to je jedna ze zásad, která by se měla změnit. I když mohou existovat investice, kde cena je jediné důležité kritérium, nebo váha jí přiřazena v poměru s ostatními je tak veliká, že by jiná kritéria výsledek neovlivnila. Ale nikdy není jasné, co zhotovitelé nabídnou. A právě hodnocení dle více kritérií může významně ovlivnit výběr zhotovitele a vybírat nabídky, které skutečně dají hodnotu za peníze. Mohlo by to pomoci také „fair play“. Soutěž by nebyla tak ovlivnitelná a stala by se více objektivní. V současné době se ale neuvažuje o zavedení dalších kritérií hodnocení, než je nejnížší nabídková cena.

K veřejné zakázce je uveden konkrétní příklad hodnocení nabídek dle dalších kritérií. Hodnocení je rozšířeno o termín plnění stavebního díla a záruční doby na zhotovené dílo a na povrchy. Jelikož se jedná o běžné stavební práce a tudíž zde existuje vysoká konkurence, je přiřazena ceně váha 70 %. Kritériu termínu plnění je přiřazena váha 20 % a záručním dobám na zhotovené dílo 6% a na povrchy 4%. Nabídkám jsou náhodně vybrána data v přidáných kritériích. Dle zjištěných výsledků, by došlo ke změně pořadí nabídek a jako zhotovitel veřejné zakázky by byla vybrána nabídka, která byla původně na druhém místě. Rozdíl mezi těmito nabídkami je 12.tis Kč, z toho vyplývá, že i minimální rozdíl může mít vliv na výslednou hodnotu investice.

Je důležité správně identifikovat projekt a využít možnosti hodnotit veřejnou zakázku i dle jiných kritérií, než nejnížší nabídkovou cenou. Velkou roli hraje také rozdělení vah hodnotícím kritériím, které by mohlo významně ovlivnit pořadí nabídek. Koncept hodnota za peníze je začleněn do investic i do zákonů. Jde o to jakým způsobem si veřejný sektor tyto zákony a s ním související principy vynaloží.

10 Seznam použitých pramenů

Knihy

- [1] BUTT, H. & PALMER, B. Value for money in Public Sector, Wiley-Blackwell, 1985, 198 pgs. 978-0631144533.
- [2] ČESELSKÝ, J., ŠTRUP, O. Investiční procesy. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 164 s. ISBN 978-80-248-2811-4.
- [3] ČESELSKÝ, JAN. *Základy investování ve stavebnictví*. Ostrava, 2011
- [4] DUFEK, Zdeněk, Jana KORYTÁROVÁ, Tomáš APELTAUER, et al. *Veřejné stavební investice*. Praha: Leges, 2018. ISBN 978-80-7502-322-3.
- [5] FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*. Praha: A plus, 2006. ISBN 80-902-5148-X.
- [6] FOTR, J., SOUČEK, I. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování, Grada, 2004, ISBN 80-247-0939-2.
- [7] HOLMAN, Robert. *Ekonomie*. 5. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-006-5.
- [8] JURČÍK, Radek. *Zadávání veřejných zakázek a udělování koncesí v ČR a EU*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 596 s. ISBN 978-80-7179-575-9. Str. 387
- [9] OSTŘÍŽEK, Jan a Luděk KOUBA. *Teoretické a praktické aspekty realizace PPP projektů: Public private partnership - some theoretical and practical aspects of its realization : monografie*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. Folia Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. ISBN 978-80-7375-538-6.
- [10] OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.
- [11] POLÁCH, Jiří. *Reálné a finanční investice*. Praha: C. H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 80-740-0436-8.
- [12] POTLUKA, Oto. *Příručka pro projekty realizované v partnerství*. Praha: Úřad vlády ČR, 2012. ISBN 978-80-7440-062-9.
- [13] SAYERS, P. Competitive Tendering - Management and Reality: Achieving value for money. 1th edition, London: Routledge, 1998, 224 pgs. ISBN 978-0419224402.
- [14] SCHILLER, Bradley R. *Mikroekonomie dnes*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-80-251-0109-4.
- [15] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4004-1.
- [16] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.
- [17] VALACH, Josef. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-861-1938-6.
- [18] ŽÍDKOVÁ, Dana. *Investice a dlouhodobé financování*. Vyd. 2., přeprac. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2001. ISBN 80-213-0772-2.

Internetové zdroje

- [19] NOVOTNÁ, Irena. *Veřejné investice ve výstavbě* [online]. 2008, 3 [cit. 2019-10-11]. Dostupné z: <https://www.stavebniklub.cz/33/verejne-investice-ve-vystavbe-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EgjY3pABA8KYKCSrHuDCulSkukZUzLWmsA/>

- [20] *Financování z prostředků EU* [online]. 2019, 1 [cit. 2019-10-16]. Dostupné z: https://europa.eu/youreurope/business/finance-funding/getting-funding/eu-funding-programmes/index_cs.htm
- [21] *ÚZ Veřejné zakázky*. In: . Sagit, 2019, ročník 2016, číslo 134.
- [22] OPATRŇÝ, Martin. *Koncesní zákon* [online]. In: . 2009 [cit. 2019-9-27]. Dostupné z: [https://www.mmr.cz/cs/Pro-media/Tiskove-zpravy/2005-\(1\)/KONCESNI-ZAKON?feed=Tiskove-zpravy](https://www.mmr.cz/cs/Pro-media/Tiskove-zpravy/2005-(1)/KONCESNI-ZAKON?feed=Tiskove-zpravy)
- [23] Investiční odbor města Ostravy. *Směrnice pro zpracování investičního záměru v procesu investiční výstavby statutárního města Ostravy*. 2005.

Metodiky

- [24] *Metodika Hodnota za peníze*. PPP centrum, 2008.

11 Seznam tabulek

Tab. 1 Faktory ovlivňující hodnotu a jejich průměrné hodnocení [xx].....	46
Tab. 2 Pořadí nabídek [zdroj: vlastní]	60
Tab. 3 Srovnání nabídkových cen [zdroj: vlastní].....	61
Tab. 4 Kalkulace nákladů [zdroj: vlastní]	62
Tab. 5 Doplnění kritérií [zdroj: vlastní].....	64
Tab. 6 Bodové hodnocení kritérií [zdroj: vlastní]	65
Tab. 7 Výsledné hodnocení nabídek dle více kritérií [zdroj: vlastní]	65

12 Seznam obrázků

Obr. 1	Harmonogram realizace díla [zdroj: příloha podané nabídky].....	61
--------	---	----